

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Carlos Augusto Harger

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de
Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de
Melo.

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Carlos Augusto Harger

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de
Santa Catarina**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 03 de Agosto de 2011.

Profª. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

À minha mãe, que sempre
esteve ao meu lado e me
ajudou em todos os
momentos.

Aos meus amigos professores,
mestres e doutores, que
sempre me estimularam no
âmbito acadêmico.

À minha esposa, amiga e
companheira Luciane, que foi
a grande estimuladora para a
conclusão dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

À toda a Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de cursar o Mestrado em Administração.

Aos amigos e membros do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU, por proporcionar uma visão diferente de academia, em particular um agradecimento ao Professor Dr. Pedro Antônio de Melo, que me orientou nesta jornada.

Aos amigos professores e técnicos do Departamento de Ciências da Administração da UFSC - CAD, e do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, que sempre me ajudaram nesses anos todos.

Aos Secretários, Pró-Reitores e Vice-Diretores de Centro da Universidade Federal de Santa Catarina pela disponibilidade e atenção dispensada para esta pesquisa.

À minha família, por tudo que fizeram e passaram para eu estar hoje aqui.

Ao meu amigo e Professor Doutor Alexandre Marino Costa, grande responsável, a quem não tenho palavras para agradecer por tudo que me fez enquanto cumpria esta jornada.

A todos os amigos de UFSC, amigos de sala, servidores, técnicos, professores, que passaram e foram embora, e que de alguma forma interferiram em minha vida.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi Analisar as variáveis que influenciam no processo de Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Catarina. Para isto, adotou-se como procedimento metodológico, a pesquisa qualitativa e documental, utilizando o questionário fechado, e também entrevista semi-estrutura. Esta pesquisa é considerada um estudo de caso exploratório com utilização da análise de discurso, tendo como amostra, na UFSC os Vice-Diretores das Unidades Acadêmicas e Dirigentes das Unidades Administrativas, nas Pró-Reitorias (PRDHS e PRAE) e nas Secretarias (SINTER e SECARTE), além da obtenção de informações junto a SEPLAN para o desenvolvimento da pesquisa. Na análise, verificou-se que esta organização universitária possui uma estrutura organizacional bastante heterogênea nas suas Unidades Acadêmicas, e mais acentuada nas Unidades Administrativas, o que desafia implantar um processo idêntico de Planejamento em toda Universidade. Como fases do processo de Planejamento identificou-se: Seminários de Planejamento (Sensibilização); Elaboração; Sistematização dos Planos e Planejamento; Orçamento e Aprovação de Planos; Implantação; e Acompanhamento. Sendo que o menor nível de participação ocorreu na fase de Orçamento e Aprovação de Planos, onde os entrevistados apresentaram menor nível de entendimento e clareza sobre o processo. Assim, aconselha-se que este seja esclarecido e divulgado a comunidade universitária interessada. Como variáveis que influenciam no processo de Planejamento têm-se: Poder, Resistência Silenciosa, Interdependência, Comunicação (falta de Clareza), Complexidade, Cultura, Participação, Alinhamento, Desconhecimento/Despreparo e Burocracia. Enfim, pelo que foi analisado e explorado nas entrevistas, conclui-se que: o Processo de Planejamento Estratégico na Universidade é permeado pela manutenção do Poder, defendida por uma resistência silenciosa e falta de clareza na comunicação, sobretudo, encoberta por uma burocracia e rede de interdependências e complexidades, que para os menos preparados serve como argumento para a sua pouca efetividade na Administração Universitária.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Universidade. Organização Universitária.

ABSTRACT

The objective of this research is: To analyze the variables that influence the process of Strategic Planning at the Universidade Federal de Santa Catarina. For this we adopted as instruments, documentary research, the survey closed, the semi-structure interview, and discourse analysis, with a sample survey of the Vice-Directors of Academic Units and four leaders of Sub-Rectories and Secretaries, all Universidade Federal Santa Catarina. In the survey, we found that this organization has an organizational structure university quite heterogeneous, even among Academic Units and more pronounced in the Administrative Units, which defies deploy a unique process of planning. As stages of planning were identified: Seminars Planning; Preparation; Systematization of the Plans and Planning, Budget and Approval of Plans, Implementation, and Monitoring. Since the lowest level of participation is now in the Budget and Approval Plans, where there is a lower level of understanding and clarity about the process. Thus, it is recommended that the UFSC be clarified and publicized to the entire university community. Variables that influence the planning process there are: Power, Quiet Strength, Interdependence, Communication (unclear), Complexity, Culture, Participation, Alignment, Ignorance/Unpreparedness and Bureaucracy. Finally, we conclude, therefore, was analyzed and the interviews that explored: the Strategic Planning Process at the University of maintenance is permeated by power, defended by a silent resistance and lack of clarity in communication. Above all, bureaucracy and overshadowed by a network of interdependencies and complexities, which serve to obfuscate the unprepared for the University Administration.

Keywords: Strategic Planning. University. University Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processo de planejamento.....	74
Figura 02: Fluxo Planejamento Estratégico.	85
Figura 03: Momento do Processo de Planejamento Estratégico.....	85
Figura 04: Comparativo entre Planejamento Convencional/Tradicional e Planejamento Estratégico em Universidades.....	92
Figura 05: Organograma Político, Administrativo e Acadêmico da UFSC.....	104
Figura 06: Organograma Administrativo da SEPLAN.....	107
Figura 07: Organograma da SINTER.....	108
Figura 08: Organograma da SECARTE.....	109
Figura 09: Organograma da PRDHS.....	110
Figura 10: Organograma da PRPG.....	111
Figura 11: Organograma da PRAE.....	112
Figura 12: Organograma da PREG.....	113
Figura 13: Organograma da PRPE.....	114
Figura 14: Organograma da PROINFRA.....	115
Figura 15: Processo de Planejamento da SEPLAN/UFSC.....	129
Figura 16: Produto x Processo: Termos de Referência como Produtos do Processo de Planejamento da UFSC.....	134
Figura 17: Passagem do Ciclo de Controle da Qualidade de PDCA para SDCA.....	141
Figura 18: O Ciclo de Planejamento da UFSC.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Primeiras Universidades Européias importantes criadas.	35
Quadro 02: Universidades latino-americanas mais antigas. Período hispânico ¹	46
Quadro 03: Categorias níveis de Tomada de Decisão.	77
Quadro 04: Comparativo Planejamento Estratégico e Planejamento Tradicional.....	82
Quadro 05: Síntese dos Procedimentos Metodológicos.	100
Quadro 06: Classificação, procedimentos de coleta e análise de dados, segundo os objetivos específicos.	101
Quadro 07: Passos a Seguir Pelos Departamentos.	133
Quadro 08: Acompanhamento das Ações de Infraestrutura.	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Nível de participação (auto-declarada) das Unidades Administrativas nas fases do
Processo de Planejamento.....143

Tabela 02: Nível de participação (auto-declarada) das Unidades Administrativas nas fases do
Processo de Planejamento.....143

LISTA DE SIGLAS

ARA – Araranguá
BU – Biblioteca Universitária
CAC – Colégio Agrícola de Camboriú
CAD – Departamento de Ciências da Administração
CAPLAN – Comitê Assessor de Planejamento
CASC GO – Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira
CBio – Comissão Interna de Biossegurança
CBS – Curitibaanos
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCE – Centro de Comunicação e Expressão
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCS – Centro de Ciências Sociais
CDS – Centro de Desportos
CED – Centro de Ciências da Educação
CEM – Centro de Engenharia da Mobilidade
CEPSH – Comitês de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CEPSH– Comitês de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CEUA – Comissão de Ética no Uso de Animais
CEUA – Comissão de Ética no Uso de Animais
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
COPERVE – Comissão Permanente de Vestibular
CSE – Centro Sócio-Econômico
CTC – Centro Tecnológico
DAC – Departamento de Artístico Cultural
DAE – Departamento de Administração Escolar
DAFDC – Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira; e
DAP – Divisão de Aposentadoria, pensões e Exonerações;
DCA – Divisão de Concursos e Admissões;
DCABL – Divisão de Cadastro, Arquivo, Benefícios e Licenças; e
DCAF – Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação;
DCEven – Departamento de Cultura e Eventos
DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças
DDAP – Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal

DDAS – Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde
DDPP – Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas
DGO – Diretoria de Gestão e Orçamento;
DIG – Departamento de Informações Gerenciais;
DiM – Divisão de Movimentação.
DiSS – Divisão de Serviço Social – Atenção ao Servidor.
DOCP – Divisão de Orçamento Crítica e Pagamentos Diversos.
DPAE – Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia.
DPD – Departamento de Projetos e Desenvolvimento; e
DPL – Departamento de Planejamento
DSST – Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho; e
DTI – Departamento de Inovação Tecnológica
EdUFSC – Editora da UFSC
IFET – Instituto Federal Tecnológico
INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
JOI – Joinville
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NDI – Núcleo de Desenvolvimento Infantil
NEMU – Núcleo de Estudos Museológicos
PAAD – Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes
PAN – Plano de Ação Anual
PDCA – Plan, Do, Check, Act
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PPI – Projeto Político Institucional
PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humanos e Social
PREG – Pró-Reitoria de Ensino e Graduação
PROF – Programa de Fomento à Pós-Graduação
PROINFRA – Pró-Reitoria de Infraestrutura
PRPE – Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
PRPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação
REUNI – Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
RU – Restaurante Universitário
SDCA – Standard, Do, Check, Act
SECARTE – Secretaria de Cultura e Arte

SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Finanças

SINTER – Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.2	OBJETIVOS	29
1.2.1	Objetivo Geral.....	29
1.2.2	Objetivos Específicos.....	30
1.3	JUSTIFICATIVA	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1	A UNIVERSIDADE	33
2.1.2	Universidade Européia.....	33
2.1.2	Modelos de Universidade mais Difundidos.....	36
2.1.2.1	Universidade Inglesa.....	37
2.1.2.2	Universidade Alemã.....	38
2.1.2.3	Universidade Francesa	40
2.1.2.4	Universidade Norte Americana	42
2.1.3	A Universidade na América Latina.....	45
2.1.4	Universidade Brasileira.....	47
2.2	UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO	54
2.2.1	Universidade Como Organização Burocrática	58
2.2.2	Universidade como Organização Complexa	60
2.2.3	Universidade Como Organização Anárquica	64
2.2.4	Universidade Como Organização Colegiada.....	66
2.2.5	Universidade Como Organização Política.....	68
2.3	PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES.....	71
2.4	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	78
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	86
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	95
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	96
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	97
3.4	SÍNTESE DA PESQUISA	10
0		
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	10
2		
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFSC	10
2		
4.1.1	Estrutura da UFSC	10
3		
4.1.2	Estrutura das Secretarias e Pró-Reitorias.....	106
4.1.3	Estrutura das Unidades Acadêmicas	116
4.1.4	Estrutura das Unidades Políticas (<i>Campi</i>)	120
4.2	PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC.....	122
4.2.1	Processo de Planejamento da SEPLAN/UFSC	Err
	o! Indicador não definido.	

4.3 NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES PROTAGONISTAS NO PLANEJAMENTO DA UFSC	142
4.4 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC	144
4.4.1 Papel no Planejamento	144
4.4.2 Seminário de Planejamento	147
4.4.3 Elaboração do Planejamento	151
4.4.4 Sistematização do Planejamento	158
4.4.5 Orçamento/Aprovação dos Planos	161
4.4.6 Implantação dos Planos e Planejamento	163
4.4.7 Acompanhamento dos Planos e Planejamento	164
5 CONCLUSÃO	171
REFERÊNCIAS	181
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas com Responsáveis pelo Planejamento nas Unidades Acadêmicas e Administrativas	193
APÊNDICE B – Questionário para detectar o nível de participação dos Agentes Protagonistas no Processo de Planejamento da UFSC	196
ANEXO A – Cronologia da Formação da Universidade no Brasil	198
ANEXO B – Glossário de Termos utilizados para o PDI da UFSC	202
ANEXO C – Histórico do Planejamento da UFSC	208
ANEXO D – Planejamento Estratégico do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (Formato para comparação)	214
ANEXO E – Modelo de Termo de Referência para as Ações	226
ANEXO F – Guia Explicativo para o Preenchimento do Termo de Referência	228

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições universitárias são organizações de elevado grau de complexidade com uma intrincada natureza de suas operações inseridas em um contexto cada vez mais dinâmico e globalizado. De maneira ampla podem ser consideradas como organizações milenares, principais estuários do conhecimento mundial, sistematizadoras e transformadoras de saberes em idéias inovadoras, fundamentadas em práticas administrativas para cumprir seus princípios e finalidades.

A Universidade possui em seu bojo uma forte influência de sua cultura entranhada na estrutura, e consequentemente apresenta uma resistência às mudanças. Neste contexto, para que a Universidade mantenha-se sempre na vanguarda do saber e do conhecimento, de forma dinâmica, comprometida com os seus fins ambíguos (ensino, pesquisa e extensão), e voltada para o desenvolvimento da sociedade e os cidadãos, o Planejamento tem se apresentado como a ferramenta (ou processo) de gestão que permite antever o futuro.

Bodini (2000) parte da premissa que o fato de discutir Planejamento em uma Instituição de Educação Superior, com as mesmas técnicas usadas para com empresas ou indústrias, cria sérios conflitos dentro de sua estrutura, decorrentes de controvérsias quanto aos seus reais objetivos e a sua filosofia intrínseca ao conservadorismo e dinamismo.

Para que uma organização universitária funcione adequadamente, de acordo com Meyer (2000), é necessário que todas as partes que compõem esta instituição – docentes, discentes, funcionários e dirigentes – estejam integradas de forma a conciliar objetivos, ações e resultados por meio do esforço cooperado dos seus agentes.

Entretanto, ainda de acordo com o autor, não basta aplicar somente as técnicas aprimoradas dos modelos de planejamento e de tomada de decisão para que haja sucesso organizacional. As organizações são compostas por indivíduos que possuem seus próprios valores, suas aspirações e suas crenças, que devem ser inseridos na filosofia da organização e acima de tudo no Processo de Planejamento Estratégico.

Na visão de Durham (1993), as universidades além de discutirem a sua real função e objetivos, devem aprofundar na sua análise em torno de sua estrutura e gestão, com enfoque na eficiência e qualidade de serviços, e otimização dos recursos financeiros advindos da sociedade.

De mesma forma é preciso firmar o compromisso posto no artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (BRASIL, 1996), onde consta que: “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.”

Dentro de uma abordagem histórica, Baldrige (1983, p. 168), aponta que a partir da década de 50 as universidades foram tomadas pelas então “novas formas de ciência” ou “modismos científicos”, onde ferramentas e práticas de gestão, geralmente oriundas da iniciativa privada ou do poder público, eram amplamente utilizadas de forma indiscriminada pelas organizações acadêmicas no sentido de auxiliar nos processos organizacionais

Não foi diferente com o planejamento, onde o autor descreve que a partir dos anos de 1950 os chamados *master plans* ou planos diretores foram introduzidos nas instituições de educação superior, e na década de 60 dificilmente encontrava-se alguma que não possuía o seu. Basicamente buscava-se lidar, por meio dos chamados “planos”, com o aumento de matrículas e garantir alguma ordem na expansão e crescimento de novos cursos, programas e *Campi*.

No entanto, Arguin (1988, p. 19) salienta que o planejamento como prática nas universidades existe há muito mais tempo, baseado principalmente na valorização de imagem da organização dentro de seu modelo de excelência e finalidade. Prova disso é a sua sobrevivência por mais de nove séculos.

Nas décadas de 1970 e 1980, esses planos diretores e modelos de planejamentos sistemáticos, em muitas vezes, não conseguiram lidar com as complexidades múltiplas do ambiente em mudança em que as universidades estavam inseridas, incorrendo, de acordo com Arguin (1988) e Baldrige (1983), em uma ineficácia organizacional.

Baldrige (1983, p. 171), ressalta que na prática a realidade é outra, pois em muitos casos o planejamento tradicional é prejudicado por razões relacionadas a valores e comportamentos individuais de gestores, evidenciados principalmente pela prática de tomada de decisão baseada e orientada pelos momentos de crise e dentro de uma perspectiva de curto prazo.

Dentro desta abordagem aponta que os gestores parecem não ter a clareza para consecução de seus objetivos e não conseguem alinhá-los às suas metas, e ainda mesmo quando o administrador envolve-se na elaboração e no desenvolvimento de um plano, raramente executa-o: “os gestores parecem estar vagando num labirinto de objetivos conflitantes, com um sistema de meta que muda quase todos os dias.” (BALDRIDGE, 1983, p. 172),

O dilema relacionado entre o planejamento e os gestores, para ao autor, aponta para uma discussão profunda do “planejar organização”, pois não existe o certo ou o errado, ou a visão dos gestores à realidade ou a proposta de mudança do planejador baseado em uma ferramenta administrativa padronizada.

Sobretudo, destaca-se que o Planejamento Estratégico Universitário deve considerar as características inerentes à Organização Universitária, visto que esta se enquadra em uma categoria *sui generis* de organização, apresentando atributos diferentes de outros tipos de organização tradicional.

Conforme os pesquisadores relacionados na fundamentação teórica deste trabalho, a Universidade pode ser enquadrada como organização burocrática, complexa, anárquica, colegiada e política, o que torna sua gestão diferenciada das demais organizações. Portanto, requerendo uma atenção exclusiva, especialmente, no que diz respeito ao Planejamento Estratégico Universitário.

Assim, apresenta-se como problema de pesquisa para o presente trabalho: **Considerando as peculiaridades da organização universitária brasileira, quais são as variáveis que influenciam no processo de Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as variáveis que influenciam no processo de Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a estrutura organizacional da UFSC;
- b) Descrever o processo de Planejamento Estratégico na UFSC;
- c) Identificar o nível de participação dos agentes protagonistas no Processo de Planejamento Estratégico da UFSC; e
- d) Analisar as variáveis que influenciam (contribuem ou restringem) no Processo de Planejamento Estratégico na UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A educação tem se evidenciado como fator de desenvolvimento das nações, conforme diferentes enfoques. Se por um lado, a “era do conhecimento” tem apresentado a educação como uma exigência de formação dos indivíduos para atuar no mercado, por outro, a educação tem sido apontada como índice de desenvolvimento econômico e social.

A área de Planejamento Estratégico em Organização Universitária poderia ser considerada como de potencial ordenador deste desenvolvimento das nações.

É neste contexto que o Planejamento Estratégico vem se desenvolvendo no Brasil há pouco mais de três décadas, contudo apresentando discrepâncias no que tange a sua forma de aplicação e diferentes tipos de organização.

Para realização de um estudo sobre Planejamento Estratégico em Organização Universitária há de se considerar justificativas adequadas para sua efetivação. Castro (1978) afirma que um bom trabalho necessariamente deve preencher três características indispensáveis: importância, originalidade e viabilidade.

No caso desta dissertação o estudo é considerado importante por ser um tema: de relevância social e desenvolvimento institucional; proeminente para o Instituto de Pesquisa em Administração Universitária (INPEAU) que pesquisa a área do Planejamento Estratégico em Organização Universitária. Com este estudo, torna-se possível fortalecer o diálogo entre teoria e prática na Universidade; também é signficante para o acadêmico como complemento de sua formação como pesquisador em Administração Universitária e

mestrando do Curso de Pós-Graduação em Administração; e de grande valor para os dirigentes universitários, possibilitando melhorias nesta área que é considerada como um desafio contemporâneo na educação superior brasileira.

Importância especial deste projeto se dá pela escolha da organização universitária brasileira, que possui peculiaridades ainda há serem desvendadas por pesquisas de profundidade. Atualmente contempla 67,0% de todas as matrículas na educação superior no Brasil, com 3.427.048 alunos, registrados no ano de 2009, conforme dados estatísticos do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Não obstante, o tema é tratado com originalidade, devido à compilação e organização do planejamento estratégico com enfoque específico na Universidade Brasileira, além dos resultados do mesmo serem considerados como incertos, portanto, possibilitando gerar novas respostas aos problemas da universidade, devido a uma visão metódica, detalhista, crítica e científica do acadêmico.

Este estudo pode ser considerado viável nos seguintes aspectos: quanto aos prazos, pelo detalhamento e conhecimento a respeito das fontes de informação sobre Planejamento Estratégico empreendido por Universidades; quanto aos recursos financeiros, oriundos de fontes próprias para a pesquisa; quanto à disponibilidade de acervo bibliográfico e documental a respeito do tema tratado, uma vez que o pesquisador ao longo de três anos vem adquirindo literatura nacional e internacional, tanto a recente como a consolidada; e quanto ao acesso às informações disponibilizadas pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Na visão de Severino (2007) o estudo também pode ser considerado oportuno, visto que o acadêmico está em fase de aprofundamento do estudo e consolidação da dissertação na área de Administração Universitária, além do resultado desta pesquisa servir de base para o projeto aprovado junto ao Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, que também trabalha com variáveis do Planejamento Estratégico Universitário em Universidades Federais Brasileiras, projeto este intitulado “Administração Universitária: teoria e prática em movimento.”

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como escopo questões principais que servem de apoio para uma análise do planejamento estratégico em universidades. Deste modo, a fundamentação teórica que segue visa o alvo dos tópicos: Universidade; Universidade como Organização; Planejamento em Organizações; Planejamento Estratégico; e Planejamento Estratégico Universitário.

2.1 A UNIVERSIDADE

Ao versar sobre a universidade brasileira requer-se um tratamento especial com relação ao surgimento deste tipo de organização, especificamente trazer à luz a gênese da universidade e suas principais transformações até a chegada desta no Brasil.

2.1.2 Universidade Européia

As primeiras instituições universitárias do ocidente que se tem conhecimento surgiram ao fim do século XI e início do século XII, na Europa Ocidental Medieval, e mesmo com inúmeros estudos relacionados à data de seu surgimento e ao local, ainda não se pode afirmar com precisão, e tampouco qual foi a primeira.

Segundo Rossato (1998), no final do século XI, surgiram as escolas de ensino superior de Direito no Norte da Itália, em especial em Bolonha, e ainda as de Medicina em Salerno, nas quais possuíam uma característica mais independente do Estado e não eclesiástica. Embora a carta de fundação do Imperador Frederico II, no que se refere a essa Universidade de Medicina date de 1231, as primeiras referências a essa Universidade são de 1099, chegando alguns autores a considerá-la como a primeira Universidade.

A Universidade surgiu em meados do século XII, ligada a um longo processo cultural. No início, as escolas tiveram um desenvolvimento explosivo, os mestres e estudantes provinham de todas as

partes, dando-lhes um caráter internacional. (SILVEIRA, 2006, p. 17).

Independentemente de se identificar com precisão datas e locais, a leitura da trajetória dessa instituição chamada Universidade, leva a compreensão do seu espírito, missão e a razão da existência de sua estrutura como se vê hoje. As características iniciais, o meio e o processo político-administrativo em que estavam inseridas e os objetivos claramente definidos, a rigor, foram aspectos determinantes para o seu funcionamento e perenidade durante mais de oito séculos de existência (MELO, 2002, p. 34).

Conforme Verger (1990), com o crescimento de forma exponencial das escolas de ensino superior, começaram a surgir problemas graves de ordem organizacional, resultando em uma reformulação das escolas, e decorrendo no surgimento das Universidades no início do século XIII.

O significado de “Universidade” é oriundo da palavra *universitas*, que segundo Rossato (1998), vem de universalidade, totalidade, e é utilizada para denominar as corporações escolásticas, e que com o decorrer do tempo foi aplicado para definir uma comunidade de professores e alunos que somente as autoridades civis e eclesiásticas podiam reconhecer ou sancionar. Mas nem sempre foi assim, na Idade Média o termo que qualificava como instituição de cultura medieval era *stadium generale*, e este termo distinguia de uma mera escola, seminário ou outro estabelecimento educacional privado qualquer, e foi apenas no século XV que a distinção entre os dois termos desapareceu e passaram a ser sinônimos (RASHDALL *apud* JANOTTI, 1992).

O surgimento das Universidades durante a Idade Média nas principais cidades da Europa, e conforme Verger (1990), Wanderley (1983), e Peixoto (2000), as Universidades medievais multiplicaram-se rapidamente, passando a exercer influência peculiar à sociedade voltada para o saber (ROSSATO, 1998).

Historicamente, muitas das Universidades tiveram como base estruturas eclesiásticas, mas o fator determinante para o aparecimento das grandes Universidades foi à busca da autonomia frente ao Estado e a Igreja Católica, pois conforme Silveira (2006), com a força da união de discentes e mestres foi criado um organismo único, trazendo inúmeros mestres e alunos de várias escolas e de diversas cidades.

Segundo Melo (2002), a Universidade esteve inteiramente voltada para uma cultura que expressava o universalismo do saber, aspirado pelos intelectuais da época que desejavam ver a integração da cultura ocidental, e de acordo com Farmer, citado por Dréze e Debelle (1983), a manutenção e a perpetuação dos conhecimentos precisariam ser confiados a uma instituição especial – a Universidade.

Nos séculos XIV e XV, as Universidades são marcadas por uma nova fase que segundo Zainko (1986), com sua caracterização por meio de dois traços típicos: o de nascerem como fundações e o crescimento do papel do Estado no seu controle. Embora permanecendo oficialmente como instituições eclesiásticas, ao longo do tempo, as Universidades passaram cada vez mais para o controle das cidades e dos Estados, que necessitam de letrados e juristas para o seu desenvolvimento, e da contribuição das instituições universitárias para a elaboração da ideologia nacional e monárquica que acompanhava o nascimento do Estado Moderno (ZAINKO, 1986).

De acordo com Charle e Verger (1996), a Universidade continuou seu processo de crescimento relativamente lento até 1500, pois o controle público tornou-se opressivo, e enquanto as Universidades antigas resistiam à perda de autonomia, as Universidades mais recentes se submetiam de boa vontade, em troca de favores dos príncipes: ministrar um ensino ortodoxo, formar futuras elites sociais, contribuir para a ordem social e política estabelecida.

Destaca-se uma lista de universidades que se criaram na Europa, às portas da época moderna:

<p>Bolonha (1108), Paris (1211), Pádua (1222), Nápoles (1224), Salamanca (1243), Oxford (1249), Cambridge (1284), Coimbra (1290), Praga (1348), Viena (1365), Heidelberg (1386), Leipzig (1409), Lovaina (1425), Barcelona (1450), Basileia (1460), Tübingen (1477), Upsala (1477), Leiden (1575), Edimburgo (1583), Gottingen, (1737), Moscou (1755), São Petersburgo (1789) e Londres (1836).</p>

Quadro 01: Primeiras Universidades Europeias importantes criadas.

Fonte: Wanderley (1983).

Melo (2002), ressalta que mesmo com crescimento do número de Universidades, principalmente no norte da Europa e ainda Espanha, Itália e França, nem todos os países se beneficiaram, a exemplo da

Inglaterra, Portugal, e Polônia, que mantiveram seus monopólios respectivamente com as Universidades de Oxford, Cambridge, Coimbra, Cracóvia.

De acordo com Schlemper Júnior (1989), em uma análise ao expansionismo das Universidades nas colônias, um fato importante que se traduziu em uma diferenciação forte na questão de implantação de Universidades nas colônias espanholas da América e Brasil.

Conforme o autor, a Espanha, ao contrário de outros países, em especial a Portugal que possuía apenas a Universidade de Coimbra, tinha no mesmo período histórico oito Universidades.

2.1.2 Modelos de Universidade mais Difundidos

As Universidades modernas, na verdade, são subprodutos reflexos de um desenvolvimento social global, e de acordo com Ribeiro (1982), a sua finalidade é definida como um resultado da realidade de seus povos, através de seqüências históricas especiais, que exigiram das Instituições de ensino, novos serviços.

Para Ribeiro (1982), na formulação de um modelo de Universidade, não é necessário copiar os modelos alheios nem mesmo reinventar, pois até mesmo as mais antigas das Instituições de Ensino Superior dos países mais desenvolvidos, possuem suas próprias insatisfações. É necessário conhecer a experiência de outros modelos para buscar soluções próprias, condizentes com a realidade histórica, e com o objetivo de transformar a Universidade em agente de mudança da sociedade.

2.1.2.1 Universidade Inglesa

As primeiras Universidades criadas na Inglaterra, Cambridge e Oxford, seguiam um modelo muito similar ao de Paris, que segundo Schlemper Júnior (1989), enfatizava uma cultura generalista sem necessariamente preocupar-se com a formação profissional. O modelo de Universidade Inglesa é inspirado no tipo humanístico (REINERT, 2004).

As Instituições de ensino tinham um forte perfil eclesiástico e sua principal função era o de acolher e educar indivíduos provenientes da nobreza e filhos de pessoas de alta posição social para desempenhar papéis típicos da classe que dominava (RIBEIRO, 1982).

Segundo John Henry Cardinal Newman (1907), em sua clássica obra *The Idea of a university* (1852), a Universidade é um local de ensino do saber universal, e seu objetivo primordial é a da difusão e a extensão do saber antes de seu avanço, pois caso o objetivo principal fosse o da descoberta científica (pesquisa) ou filosófica, não haveria necessidade de existir estudantes.

O problema e a tarefa especial de uma Universidade não é fazer avançar a ciência, nem fazer descobertas, nem formar novas escolas filosóficas, nem inventar novos modelos de análise, nem efetuar trabalhos de medicina, de direito, ou mesmo de teologia, mas, muito mais, formar os espíritos, religiosamente, moralmente, e intelectualmente (DRÈZE; DEBELLE, 1983).

Ribeiro (1982) aponta que como característica do modelo universitário inglês, os egressos das instituições muito casualmente prestavam exames finais, pois a principal função do modelo institucional de ensino era o de ambientar e familiarizar o acadêmico aos padrões de etiqueta da época, onde a maioria dos professores eram clérigos, e obrigados ao celibato.

A Universidade Inglesa durante muito tempo de sua existência, segundo Ribeiro (1982), preservou o pensamento para o lado da formação do indivíduo, e mesmo com o advento em 1687 do *Principia Mathematica* de Newton, a Universidade de Cambridge só implantou sua primeira cadeira de investigação científica em 1794, e mesmo assim

sem ser reconhecido como um órgão integrado do corpo acadêmico, mas sim como uma novidade.

De acordo com o autor, esse modelo de universidades humanística, permaneceu inalterado até 1860, com o advento da revolução industrial que gerou demanda para impulsionar a criação de instituições de ensino opostas aos modelos já existentes, com um perfil de Universidade Utilitária, chamada segundo Charle e Verger (1996) de *Civic Universities*. Esses modelos eram compostos por alunos advindos e recrutados na classe média, para serem preparados à exigência do mercado, a exemplo da medicina, agronomia, engenharias, e especialistas em comércio, o que levou as tradicionais instituições de ensino superior, a terem uma atenção especial à formação de pesquisadores e instalação de laboratórios e bibliotecas modernas.

Nesse momento a Inglaterra conseguiu desenvolver um modelo de ensino do mais alto padrão, onde surgiram além de pensadores e cientistas, um número extremamente significativo de profissionais competentes e operários qualificados, decorrente da simbiose dos modelos de Universidades que se complementavam.

Mesmo no difícil momento vivido pela Inglaterra no entremeio das duas guerras mundiais, em que se gerou o empobrecimento da nobreza e a decadência do império britânico, as Universidades da Inglaterra não foram afetadas e mantiveram o seu sistema aristocrático de ensino, pois o órgão estatal mantenedor do Ensino Superior estava sob o controle dos agentes da aristocracia universitária, destinando dessa forma uma maior dotação para essas instituições (RIBEIRO, 1982).

2.1.2.2 Universidade Alemã

A Universidade Alemã surgiu no século XIV, e segundo Schlemper Júnior (1989), nos dois séculos seguintes teve um crescimento que culminou em um modelo de Universidade composto por uma comunidade de pesquisadores.

O surgimento do modelo alemão de educação de Ensino Superior decorreu da necessidade em que o país vivia para a consolidação de um projeto de edificação nacional, onde a Inglaterra e França, pioneiras na revolução industrial, ordenavam o mundo conforme seus interesses, implantando um vasto sistema imperial, e colocando seus serviços a outras nações, seja sob um regime colonial ou em locais de exploração

neocoloniais. Conforme Ribeiro (1982), a Alemanha ficou para trás, e sua população viu-se transformar em “massas excedentes de mão-de-obra exportáveis”, decorrente do deslocamento do trabalhador agrícola, e artesanal urbano em proporções maiores do que o novo sistema em curso poderia absorver.

No início do século XIX, a educação superior na Alemanha teve uma oportunidade única, onde diversos filósofos, no terreno cultural, entre eles Kant, Ficht, Schelling, Schleiermacher, Humboldt foram chamados para refletir e discutir um novo modelo de Universidade, que buscava resgatar os traços dominantes e determinantes para a consolidação de um projeto nacionalismo, e o propósito de unificação do país, com característica a valorização da ciência, e da investigação empírico-indutiva (DRÈZE; DEBELLE, 1983).

As autoridades estatais alemãs apoiaram estes filósofos, não por seu pensamento acadêmico, mas por representarem a imagem de uma Alemanha autônoma, nacionalista, reivindicadora. A Universidade alemã surgiu, assim modelada segundo um padrão distinto do espírito napoleônico que dominava a francesa. Entretanto nasceu também com uma destinação missionário, porque desde o começo comprometeu-se com as tarefas de integração nacional e de incorporação da cultura alemã à civilização industrial (RIBEIRO, 1982, p. 60).

Segundo Melo (2002), o surgimento desse modelo alemão de ensino voltado a pesquisa, funcionou como centro de liberdade acadêmica, pela busca da pesquisa científica, onde deixaria de ser uma mera reprodutora e passaria a adotar uma posição de geradora e disseminadora de conhecimentos.

Um dos grandes intelectuais do novo modelo universitário alemão, K. Jasper, citado por Drèze e Debelles (1983), aponta para o fato de que a humanidade desejava a verdade e, assim como os indivíduos, querem se fundamentar e viver nela, mas que para alcançá-la, é necessário procurá-la sem cessar em todas as direções e com suas próprias vias.

Na concepção dos autores, o modelo universitário alemão, seguia a premissa de que seria indispensável na vida profissional e científica do estudante, trabalhar ao lado do mestre para adquirir uma atitude crítica,

e que a sua formação deveria ser em um ambiente de pesquisa. Os autores citando K. Jasper, adotaram como lema “*Lehre heisst teilnehmen lassen am Forschungs-prozess*”, que é traduzido para “Ensinar a fazer participar do processo da pesquisa”.

Segundo Melo (2002), com a inserção da pesquisa, a Universidade deixa de ser uma simples reprodutora de conhecimento e assume um papel de geração e disseminação de conhecimento. Ainda segundo o autor, a pesquisa incorporada à função universitária, é um marco e pode ser considerada a primeira grande revolução da Universidade e a participação da mesma para o desenvolvimento econômico da sociedade é o grande fator contributivo do modelo.

Segundo Ribeiro (1982), no momento em que a Universidade alemã, vivia o seu auge, as suas atividades estavam ligadas a um modelo voltado a investigação, e que sobrepujavam qualquer preocupação com o ensino.

Entretanto, o autor aponta para uma crise histórica que acarretou em ônus irreparável às Universidades Alemãs com substancial perda do nível de trabalhos científicos e uma profunda degradação nos cultos dos valores humanísticos, proscrevendo dessa forma, as ciências sociais da vida acadêmica decorrentes. Por um processo histórico ocorrido naquele país, o nazismo ceifou o apoliticismo acadêmico, exigindo uma adesão explícita à filosofia do regime, promovendo uma perseguição aos judeus e suspeitos de subversão de opositores, e ocasionando a evasão dos melhores quadros de professores, acarretando em uma grande imigração e conseqüentemente perda de seu capital intelectual para as potências vitoriosas na guerra.

2.1.2.3 Universidade Francesa

O modelo de Universidade francês, segundo Ribeiro (1982), surgiu da necessidade de adaptação as grandes transformações sociais que a nação francesa estava vivendo, decorrentes dos impactos renovadores da revolução industrial e muito pouco em contraponto ao desdobramento da antiga Universidade medieval.

Drèze e Debelle (1983) denominavam esse modelo de Instituição de ensino superior como “Universidade do poder”, onde evocavam o nome de Napoleão, pela influência que exerceu, em especial na concepção totalitária do poder, em níveis de estado e de indivíduos.

A nova Universidade surgiu como um empreendimento revisionista dos enciclopedistas, formuladores de uma nova visão do mundo, e responsáveis pela criação de uma ideologia política para a burguesia, e com um comprometimento com o progresso do país (RIBEIRO, 1982).

Segundo Drèze e Debelle (1983), o novo modelo de Universidade francesa deveria contribuir para difundir uma doutrina comum, atenuando a divergência até mesmo as pessoais, regulando os princípios da moral e da política na qual deveriam tomar por base em seu ensino os preceitos da igreja católica, a fidelidade ao imperador, à monarquia imperial depositária da felicidade dos povos e à dinastia napoleônica, a obediência aos estatutos do corpo docente com a unidade e uniformidade da instrução, e que concorrem para formar para o Estado os cidadãos ligados à sua religião, a seus princípios, à sua pátria e a sua família.

toda a história do ensino superior, na França, desde Napoleão, pode-se definir como uma luta contra as instituições [...]. Os regimes sucessivos que governaram a França, desde 1815 até nossos dias, não cessaram de se debater contra o pelourinho da Universidade imperial. Somente a luta contra o sistema napoleônico sempre se desenrolou, por uma espécie de fatalidade, no interior do próprio esquema. Cada um esforçou-se em fazer correções e retoques, mas, sem que ninguém tenha tido a audácia de repor em questão a totalidade. A sombra do grande Imperador intimida as memórias e paralisa as imaginações. Por mais liberais que pretendessem ser, os governos sucessores, até a hora presente, não admitiram nunca a possibilidade de restaurar a alta cultura plenitude de seus direitos. Jamais lhe restituíram sua inteira personalidade e sua autonomia (DRÈZE; DEBELLE, 1983, p. 84).

Segundo Melo (2002), o ensino superior na França, a partir da segunda metade do século XX, apresentou determinadas peculiaridades que não se encontram em nenhum outro país do Velho Mundo.

De acordo com o Ministério da Educação - MEC (1977), a organização do ensino em todos os níveis na França, baseava-se nos princípios gerais como a coexistência do ensino público com o ensino

privado, a obrigatoriedade escolar, a gratuidade do ensino, a neutralidade e a concessão de graus e diplomas pelo Estado.

2.1.2.4 Universidade Norte Americana

O modelo de Universidade norte americano, segundo Bok (1988), surgiu no período compreendido entre 1860 e 1940, no momento em que o país com fortes influências do Velho Mundo, buscou inspiração nos modelos de Universidades européias para moldar suas instituições de ensino superior.

Esse perfil adotado pelo modelo norte americano, segundo Ribeiro (1982), estruturou-se com uma forte descendência das Universidades inglesas e alemãs. Das Inglesas com características de crescimento mais livres, mais democráticas e mais fecundas, com a premissa de que não só deveria preparar a mentalidade dos indivíduos, mas também o caráter, e diferentemente aos modelos de Universidades como Oxford e Cambridge, buscaram como modelo as escolas superiores utilitárias das províncias inglesas, pois eram facilmente adaptáveis as colônias norte americanas. Das Universidades alemãs, buscou-se a idéia de uma comunidade acadêmica com envolvimento direto na pesquisa e dedicadas a preparar mestres, mas sem o perfil da burocracia nacionalizadora e civilizadora.

Charle e Verger (1996), em síntese, caracterizam o modelo de educação superior adotado pelos Estados Unidos, com um perfil diversificado, expansionista, e profissionalizante, não tendo que enfrentar as limitações da tradição arraigada e da rigidez na estratificação social européia. Respondiam aos estímulos domésticos, e que em grande parte, brotava dos valores enraizados na cultura nacional embasado em uma grande desconfiança do governo e uma fé inabalável na competição.

A Universidade norte americana, segundo Bok (1988), tornou-se uma oportunidade crucial para a promoção social do indivíduo para um projeto de firmação nacional para o progresso científico e econômico em âmbito nacional e internacional, assim como na formação das elites e dos quadros sociais, onde o autor ressalta, ao fato da aproximação das relações entre os sexos, com o início da participação feminina nos estudos superiores.

Conforme Whitehead (*apud* DRÉZE; DEBELLE, 1983), a universidade deste país tornou-se depositária das aspirações de uma sociedade ávida pelo desenvolvimento e progresso, e o que realmente interessou foi à existência de uma ligação estreita entre seus elementos progressivos de todos os gêneros, de tal maneira que o estudo teve influência sobre o lugar público com reciprocidade.

O primeiro passo para a consolidação do modelo educação superior, foi a criação dos chamados *colleges*, com características típicas por seu caráter utilitário e com sentido autêntico. No início pouco ambicioso, mas amplamente diversificado, igualmente às escolas primárias, sempre locais, funcionais e com grande capacidade de integração dos grupos de imigrantes, onde visava segundo Ribeiro (1982), a massificação do ensino superior.

O modelo *college* de ensino superior teve seu auge e multiplicou-se até o ano de 1860, quando uma reforma no sistema educacional, dividiu-o em dois modelos opostos. O primeiro tinha como objetivo uma ampla reforma na antiga Universidade de Harvard e criação da Universidade John Hopkins, com características de dedicação à investigação científica e à criatividade cultural. Para Ribeiro (1982), tinha como o ideal básico, além do cultivar o saber acadêmico-humanístico, também cultivaria o novo saber científico, através da criação de um quarto nível ensino, as chamadas escolas de pós-graduação, e que eram destinadas a ministrar cursos e a conceder títulos doutorais de cunho alemão.

O segundo modelo chamado *junior colleges* e *land-grant colleges*, e visavam a implementação de uma sistematização das práticas amplamente experimentadas nas escolas locais de nível intermediário, na qual evoluíram para um padrão de ensino e investigação científica e tecnológica, de alto nível, especialmente dedicado à engenharia, a exemplo do *Massachusetts Institute of Technology – MIT* (RIBEIRO, 1982).

A característica diferencial do ensino superior norte-americano é, precisamente, esta diversidade que permite formar, ao mesmo tempo quadros científicos e humanísticos, do mais elevado nível, grande número de profissionais de muita competência e a massa de trabalhadores comuns com a preparação do terceiro nível (RIBEIRO, 1982, p. 67).

Segundo Ristoff (*apud* MELO, 2002), o modelo de educação superior norte-americana possuía três características básicas: orientação pública, em que a maioria dos alunos estivesse matriculada em Instituições Públicas de ensino, com uma estadualização administrativa, decorrente da própria origem dos Estados Unidos, que surgiu da união dos Estados, e com a diversidade de objetivos acadêmicos, onde as instituições possuíam objetivos distintos. O modelo de ensino superior, de acordo com o autor, dividia-se entre as que se dedicam a fazer pesquisa com cursos de duração de 04 anos, as chamadas *University*, e os *colleges*, com duração média de 02 anos, que eram instituições pós-secundárias, que teriam por objetivo uma formação profissional mais rápida, formando mão-de-obra direcionada ao mercado de trabalho, ou para a própria Universidade.

Para Bresser Pereira (*apud* MELO, 2002), o sistema de ensino superior norte-americano é o melhor do mundo, e o segredo desse modelo de qualidade e excelência, deve-se ao fato de que existe uma total autonomia financeira e complexa flexibilidade administrativa das Universidades, que são instituições públicas não-estatais.

Algumas Universidades são chamadas de “privadas”, quando suas finanças são em parte baseadas em rendas patrimoniais, e outras “estaduais”, quando contam com recursos orçamentários de estados, da federação, e de incentivos através de taxas escolares subsidiadas aos residentes do Estado. Importante ressaltar, de acordo com o autor, que nenhuma das instituições de ensino superior norte-americana eram estatais, pois não possuíam funcionários públicos, e nenhuma das instituições de ensino estava sujeita a regulamentos que caracterizam a administração pública.

2.1.3 A Universidade na América Latina

No período colonial, o crescimento das Universidades na Europa, em especial o caso espanhol gerou benefícios aos países conquistados. De acordo com Cunha (1986) nas colônias espanholas de toda a América a Universidade não foi uma instituição estranha. A primeira a ser fundada no continente americano surgiu em 1538 na ilha de São Domingos, onde Colombo teria feito seu primeiro contato com o Novo Mundo.

Ou seja, exatamente depois de 450 anos da criação da Universidade de Bolonha, em 1088, considerada a primeira universidade européia, foi criada a primeira universidade hispano-americana – Universidade de Santo Domingo. Neste mesmo ano havia 80 universidades na Europa, das quais 14 eram situavam-se na Espanha (GARCIA GUADILLA, 2008).

A criação das universidades hispano-americanas se fez por meio de cédulas reais ou bulas papais:

Sécul os	Creação		Universidades ²	Países
	Real Cédula	Bula Papal		
XVI	--	1538	U. de Santo Domingo	Rep. Dominicana
	1551	1571	U. Nacional Mayor de San Marcos	Perú
	1551	1595	U. Nacional de México	México
	1594	1580	U. Tomista Santafé, Nuevo Reino de Granada	Colômbia
XVII	1622	1621	U. Javeriana	Colômbia
	1622	1621	U. de Córdoba	Argentina
	1622	1621	U. Mayor San Francisco Xavier	Bolívia
	1676	1677	U. San Carlos de Guatemala	Guatemala
	1680	1682	U. de San Cristóbal de Huamanga	Perú
	1683	1681	U. de Santo Tomás en Quito ³	Equador
XVIII	1692	1692	U. Nac. de San Atonio del Cuzco	Perú
	1728	1721	U. de La Habana	Cuba
	1721	1722	U. de Caracas	Venezuela
	1738	--	U. de San Felipe em Santiago	Chile
XIX	1791	--	U. de Guadalajara	México
	1806	--	U. de Mérida	Venezuela
	1806/1 2	--	U. de León	Nicarágua

Quadro 02: Universidades Latino-americanas mais Antigas. Período hispânico ¹
 Fonte: Rodríguez Cruz (1995 *apud* GARCIA GUADILLA, 2008, p. 32).

Notas: (1) Não estão mencionadas as 14 universidades que foram criadas durante estes séculos, que por diversos motivos foram extintas, o não entraram em funcionamento, ou desapareceram e depois voltaram a aparecer, ou desapareceram e voltaram com outro nome. (2) Algumas universidades incluídas aqui incluídas não foram propriamente universidades no período hispânico, mas apenas academias ou colégios com faculdades para conferir graus. (3) Deixou de existir após a independência.

Segundo Charle e Verger (1996), as Universidades latino-americanas daquele período podiam ser classificadas como fundações coloniais, missionárias e mesmo havendo um grande número de novas

Instituições de Ensino Superior, as pioneiras sempre exerceram um papel de influência direta nas demais.

De acordo com Melo (2002), diversas inovações foram surgindo nas estruturas universitárias, seja pelas novas práticas educativas, seja pelo caráter nacional e regional, e as Universidades na América Latina cada vez mais complexas, distanciavam-se das *universitas* medieval.

A Universidade sempre conviveu com a diversidade e a busca de uma nova reforma, e segundo Charle e Verger (1996), a partir de século XVI essa questão se coloca em novos termos, considerando que as críticas relativamente discretas eram dirigidas na Idade Média, havia se duplicado após o Renascimento.

2.1.4 Universidade Brasileira

A Universidade no Brasil tem fortes e significativas influências dos modelos europeus, principalmente o inglês, francês, e o alemão, onde Reinert (2004) apresenta como característica, a essência corporativa da instituição de ensino decorrente do modelo Medieval, com um perfil humanístico ligado ao Renascimento, com características da era Moderna conduzida pela filosofia das luzes, e finalmente, o modelo Napoleônico que privilegiava a formação técnica.

A origem do ensino no Brasil é decorrente de uma política eclesiástica de ensino, com um forte perfil elitista e voltado à formação do clero. Na sua origem, conforme Silveira (2006), os portugueses fundaram colégios no país para dar educação às elites e catequese para a camada mais abastada.

Referindo-se à educação superior, Oliven (1990) menciona que a Universidade Brasileira se consolidou tardiamente, na segunda metade do século passado, em um período anterior, a estrutura do ensino superior no país era formada por escolas superiores isoladas, as quais tinham como objetivo a formação profissional dos seus alunos.

De acordo com Teixeira (1999), o ensino superior no Brasil pode ser considerado um caso atípico no contexto latino-americano, pois enquanto a Espanha propagou Universidades para suas colônias, Portugal deixou o Brasil atrelado às Universidades da metrópole: Coimbra e Évora. Segundo Cunha (1986), esse atrelamento referia-se a aspectos tanto econômicos como culturais. Esta situação justifica o rótulo de “Universidade Temporã” recebido pela instituição brasileira.

Para um melhor acompanhamento dos processos históricos ocorridos para o desabrochar da educação superior no país pode-se constatar no anexo a Cronologia da Formação da Universidade no Brasil.

Em uma referência aos demais países da América, nos EUA, a primeira Universidade surgiu em 1646, em Harvard, enquanto que no Brasil um modelo semelhante só surgiu em 1932, com quase 300 anos de diferença (SILVEIRA, 2006).

Conforme observam Schwartzman e Paim Portanto, embora o:

projeto de criação de uma universidade não tenha sido realizado [...], o sistema de escolas superiores criado a partir de D. João VI no país (1808) tem o caráter estritamente pragmático e utilitarista que estava presente no espírito da Reforma Pombalina, e que se mostraria extremamente resistente à implantação de instituições de pesquisa científica no século que se segue, assim como de uma Universidade que lhes permitissem existir. (SCHWARTZMAN; PAIM, 1976, p. 2).

As primeiras faculdades brasileiras como Medicina, Direito e as Politécnicas, foram fundadas a partir da vinda da Família Real para o país, em 1808, em decorrência da invasão napoleônica em Portugal e necessidade de mão-de-obra melhor qualificada. De acordo com Cunha (1986), os cursos criados visavam à formação de burocratas para o Estado e de profissionais liberais. Neste mesmo sentido, Oliven (1990) comenta que nesta época, as atividades científicas eram pouco desenvolvidas no país, e se encontravam dispersas em estações experimentais, museus, institutos especiais e laboratórios.

De acordo com Schlemper Junior (1989), uma característica comum às escolas, era seu isolamento, e não numa constituição de Universidade. O ensino e a pesquisa não apresentavam uma integração e havia um predomínio da primeira. As políticas desenvolvidas nas faculdades brasileiras inspiravam-se em um modelo das grandes escolas francesas, o qual estava pautado em caráter seletivo e significativamente criterioso na formação de profissionais.

No Brasil, “Costuma-se dizer que a universidade brasileira é temporã, já que demorou muito a chegar. A História registra que, em 1592, os jesuítas fundaram e instalaram a primeira universidade brasileira: a Universidade do Brasil. Mas, essa instituição não se consolidou. [...] não foi reconhecida ou autorizada, nem pelo Papa, nem

pelo Rei de Portugal, pelos riscos de emancipação que traria ao Brasil-Colônia” (MORHY, 2002, p. 499).

Por outro lado, temos outra resistência da parte de alguns brasileiros que buscavam uma formação fora do país, em geral na Europa, não justificando assim a importância de criação de uma instituição deste gênero no país. Para Fávero (1977, p. 20), “Todos os esforços de criação de Universidade ou mesmo escolas superiores no período colonial e monárquico, forma malogrados, o que denota uma política de controle a toda iniciativa que possibilitassem independência cultural da colônia”.

Romanelli (1978), ao analisar a evolução do ensino superior no Brasil, ressalta que a obra educativa da companhia contribui significativamente para que os hábitos aristocráticos de vida copiados da metrópole vingassem junto a realidade do Brasil Colônia.

O interesse da metrópole era manter os estudos superiores centralizados na Universidade de Coimbra, para onde se destinavam, desde o século XVII, os estudantes brasileiros. Objetivava-se, dessa maneira, induzi-los a completar seus estudos fora de sua pátria, “desenraizando-os” e impedindo a concretização dos impulsos de dependência (SILVEIRA, 1987, p. 19).

Segundo Azevedo (*apud* SILVEIRA, 1987), os portugueses não conseguiram “desnacionalizar” os jovens estudantes, nem quebrar o impulso de independência, possibilitaram sim, uma aproximação entre eles, visto que vinham de capitânias diversas, permitindo o alargamento da visão crítica e da formação de um sentimento de atração pela terra rude e de fronteiras móveis.

O Brasil não teve sequer uma única escola de ensino superior de 1500 a 1800, e poucos habitantes lograram de uma formação superior fora do país, em geral a Europa (FRAGOSO FILHO, 1984).

Em 1808 é criada a Academia Real da Marinha, e em 1810 a Academia Real Militar, cujos objetivos eram, sobretudo atender a formação de oficiais e engenheiros civis e militares, o que de certo muito contribuiu para favorecer a defesa militar da Colônia e então sede da Monarquia (FÁVERO, 1977). Até a Proclamação da República em 1889, havia no Brasil somente cinco escolas superiores, e segundo Fragoso (1984), duas eram de direito em Recife e São Paulo, duas de medicina em Salvador e Rio de Janeiro e uma escola Politécnica no Rio

de Janeiro. Os critérios de seleção só absorviam alunos por critérios sociais e não intelectuais, e os conteúdos ministrados eram parcos, livrescos e dogmáticos, sem nenhuma chance de formar profissionais competentes.

Somente em 1915, a partir da reforma de Carlos Maximiliano, o problema da criação da Instituição Universitária, tomou forma legal através do artigo 6º do Decreto nº. 11.530, de 18 de março do mesmo ano, que propunha ao Governo Federal a reunião das escolas politécnicas e de medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das faculdades livres de direito, o que se concretizou, segundo Silveira (1987), apenas cinco anos depois com o Decreto nº.14.343 de 07 de setembro de 1920, com o surgimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, futuramente chamada de Universidade do Brasil.

A Universidade do Rio de Janeiro foi a primeira faculdade instituída no país em 1920, mas conforme Azevedo (*apud* FÁVERO, 1977), a existência dessa Universidade foi apenas nominal, ou seja, desempenhou um papel figurativo.

existia na época a Universidade do Rio de Janeiro, mas só no papel. Ela foi criada pelo Presidente Epitácio para, numa demonstração de status cultural, receber o Rei Albert da Bélgica. Mas o rei foi embora, passou poucos dias aqui e a Universidade do Rio foi fechada: já tinha cumprido seu papel (AZEVEDO *apud* FÁVERO, 1977, p. 30).

A história da criação da Universidade no Brasil sempre apresentou uma forte resistência política de Portugal, e que, como reflexo de sua política de colonização, via na criação destas instituições um perigo advindo com da formação de profissionais que poderiam vir a contestar politicamente a coroa.

Segundo Oliven (1990), o atraso da criação da Universidade deve-se influência dos positivistas, os quais consideravam a Universidade uma instituição decadente e anacrônica para as necessidades de sua realidade, defendendo a criação de cursos técnicos profissionalizantes.

Quanto às primeiras Universidades brasileiras, Fragoso Filho (1984), ressalta que as três primeiras Universidades brasileiras a serem oficialmente criadas foram: a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, instituída pelo Decreto nº. 14.343, de 07/09/1920; a Universidade

de Minas Gerais, criada em 1927; e a Universidade de São Paulo – USP, criada em 25 de janeiro de 1934, sendo a primeira Universidade oficial a atender as normas estabelecidas pelo estatuto das Universidades.

Merecem menção ainda a Universidade de Manaus, que foi cogitada durante o boom da borracha, em 1909, e Universidade do Paraná, em 1912, que até hoje se denomina “a mais antiga Universidade brasileira”, que não foi reconhecida pelo governo federal, tendo em vista não atender a um requisito básico da legislação vigente, que era de estar localizada em uma cidade com mais de 100 mil habitantes, a mesma não deixou de funcionar e foi reconhecida como Universidade em 1946 (MELO, 2002).

Em 1935 foi criada a Universidade do Distrito Federal – UDF, que representou uma concepção de ensino superior de orientação liberal, tendo como proposta “a expansão da cultura, a indissolubilidade entre ensino e pesquisa, a autonomia expressa na liberdade de investigação e na forma crítica” (OLIVEN, 1990, p. 118). Conforme Carvalho (1992), a UDF foi fechada em 1939 pelo regime autoritário vigente do Estado Novo. E segundo Romanelli (1978), após o seu fechamento a UDF com sede no Rio de Janeiro, foi incorporada a Universidade do Brasil.

Oliven (1990) apresenta a Universidade do Brasil como um modelo de ideologia do Estado Novo, o qual se tornou modelo obrigatório a todas as demais instituições de Ensino Superior do país, com destaque ao perfil esta fase, por ser marcada pela política educacional centralizada e expressivamente autoritária.

A partir de 1946, observa-se uma proliferação de escolas superiores de ensino de perfil particulares, que futuramente tornam-se Universidades, com principal enfoque para as quais tinham como controladoras a Igreja Católica, destaca-se a Pontífice Universidade Católica – PUC, do Rio de Janeiro, e Pontífice Universidade Católica – PUC de São Paulo (ROSSATO, 1998).

No período do Estado Novo, as orientações políticas e econômicas dos governantes tinham tendências ao populismo, o nacionalismo e o desenvolvimentismo que perpetuou até a década de 60 (CUNHA, 1986). Nesse novo contexto econômico, onde o sistema baseado em agro-exportação passou a ser substituído pelas importações, viu-se uma intensificação da urbanização e uma intervenção do Estado na economia, o que acarretou em mudanças no campo educacional, onde deixando de ser restrito à formação dos filhos das camadas dominantes, e aos poucos passou a ser reconhecida como meio de ascensão para os filhos de camadas menos favorecidas. (CARVALHO, 1992).

Os processos de industrialização e urbanização durante o regime do Estado Novo provocaram uma série de transformações sociais significativas, segundo Silveira (1987), e dentre as quais, o surgimento da classe média urbana, que manifestava visivelmente a necessidade de participação política e de ascensão sociocultural.

Durante os governos populistas, houve uma ampla participação política da comunidade acadêmica em movimentos sociais, gerando um ingresso da classe média no ensino superior, ocasionados pela oferta de vagas no ensino médio público, as leis de equivalências que propiciaram um maior número de cursos secundários dando acesso aos vestibulares, a intensificação da escolaridade das mulheres e a gratuidade do ensino superior oficial (OLIVEN, 1990).

Schlemper (1989) ressalta que a Universidade brasileira nasceu de um ideal: a autonomia cultural do povo brasileiro, que tinha como premissa, atingir a realização de um ideal, através da formação de uma elite cultural nacional, e na qual esta mesma elite permitiu a produção científica em termos de competência e de conhecimentos que influenciou no desenvolvimento do país por mais de trinta anos com a aplicação da ciência e tecnologia para o desenvolvimento socioeconômico.

As Universidades a partir dos anos 60 tiveram que se adequar a uma nova posição estratégica, e redefinir o seu perfil: o da formação de recursos humanos especializados, a formação de um mercado interno sofisticado e a uma exigência política para a montagem de um aparato institucional.

Segundo Schlemper Júnior (1989), o progresso econômico e social de um país depende, antes de qualquer coisa, do fortalecimento e da credibilidade das instituições públicas, e em especial no caso do Brasil, as Universidades são valiosos patrimônios sociais que exercem função de ensino, pesquisa e extensão e assistência.

O modelo de Universidade Brasileira contempla essas três funções, onde o autor coloca o seguinte ponto de vista no que se refere aos modelos europeus. Do modelo inglês, a Universidade Brasileira, durante décadas, beneficiou as elites, e ainda as beneficia em grande parte. Num fenômeno incomum do mundo, os indivíduos menos abastados da sociedade estudam nas escolas públicas no primeiro e segundo graus de formação, e que em sua maioria, são de qualidade educacional inferior, com corpo docente desestimulado, e em um ambiente físico deficitário, enquanto que para os que possuem uma estrutura financeira maior, estudam em escolas particulares, com perfil muito contrário ao citado.

Ocorre um fato interessante que ao findarem do segundo grau (ou ensino médio), as posições se invertem entre os indivíduos menos e mais abastados, onde os primeiros tendem a buscar instituições pagas para estudar, geralmente com qualidade inferior as Universidades públicas. Assim, os indivíduos de condições sócio-econômicas melhores, buscam as Instituições públicas de ensino (pagas pela sociedade). Mesmo as com a existência de critérios de avaliação de ingresso por meio de chamado vestibular, os indivíduos melhor qualificados, provém das classes sociais mais abastadas. Este fenômeno ocorre porque os alunos de famílias com melhor poder aquisitivo estudaram toda a sua educação básica em colégios melhores, portanto com um melhor preparo para os testes de vestibulares.

Do modelo de Universidade inglês, ainda de acordo com Schlemper Júnior (1989), o fato da grande dependência do aluno em relação com o professor, onde há uma supervalorização da sala de aula em relação a outros espaços, a exemplo da biblioteca.

Originado do modelo francês, que tem a premissa à formação de quadros capacitados para exercícios típicos da burocracia estatal, segundo o autor, as instituições de ensino superior brasileiras, criaram uma estrutura de formação do profissional chamado carreirocentrismo, com objetivo de formar profissionais para o mercado de trabalho. O modelo de certa forma contribui à formação do profissional para o mercado, mas o lado negativo é de uma redução de disciplinas de cunho teórico, generalista e humanista, ocasionando prejuízo à formação.

Advindo do modelo alemão, a Universidade brasileira, segundo Reinert (2004), a pesquisa ainda ocupa um papel relativamente pequeno, comparado ao ensino. Em contraponto, a adoção do modelo alemão na Universidade brasileira, segundo Melo (2002), transformou a instituição não mais em mera reprodutora de conhecimento e sim em geradora e disseminadora de conhecimento, tornando-se um “pressuposto legal para a manutenção do status quo de Universidades”.

A Universidade Brasileira até início da década de 60, possuía como característica um distanciamento muito grande com relação à população e uma dicotomia entre ensino, pesquisa e extensão.

A reforma do ensino superior de 1968, segundo Melo (2002) baseado em um modelo muito semelhante da Universidade norte americana, estabeleceu a obrigatoriedade da extensão para todos os estabelecimentos de ensino superior, e que gerou futuramente a indissociabilidade do ensino e da pesquisa.

A extensão é função atribuída a Universidade com a intenção de viabilizar a sua interação com a sociedade, operacionalizando a relação entre teoria e prática, que segundo o autor, promove a troca entre os saberes acadêmico e popular, e considerado o momento mais avançado, pois a Universidade pôde alcançar a plenitude ao transmitir a sociedade os conhecimentos adquiridos no seu interior.

2.2 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Inseridas na sociedade, as organizações apresentam características bastante comuns, todavia são as suas especificidades que influenciam nos resultados dos comportamentos administrativos, gerando assim as suas peculiaridades.

As organizações estão cada vez mais presentes em nossa realidade e para Hall (1984, p. 02), considera um clichê observar que vivemos em uma sociedade organizacional, pois é praticamente impossível não percebê-las.

Etzioni (1967, p. 146) define as organizações como unidades sociais, orientadas para a consecução de objetivos ou metas específicas, na qual o sistema dinâmico da organização permite o desenvolvimento de processos para que os mesmo sejam atingidos

Uma organização para Barnard (1971, p. 87) apresenta-se como um sistema cooperativo composto de um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido, conceituadas como sistemas de cooperação operados por recursos humanos.

Dentro dessa mesma visão Barnard (*apud* CRUZ JUNIOR, 2004) aponta as organizações como sistemas de atividades em que duas ou mais pessoas integram esforços de forma dirigida e coordenada, sob influência de fatores como a capacidade de comungar um propósito, a boa vontade em relação aos processos e a capacidade de comunicar-se.

A característica que define uma organização segundo Parsons (*apud* ETZIONI, 1967, p. 44), e torna-se o ponto analítico formal de referência é a “prioridade da atenção para consecução de uma meta específica”, onde as organizações são unidades sociais compostas de vários subsistemas, interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (sociedade), a fim de atingir objetivos específicos.

Dentro desse pressuposto, Blau e Scott (1977, p. 14-17) apresentam as organizações dentro da tratativa social e formal, onde a primeira, caracteriza-se pela espontaneidade e condições sociais que atuam na conduta das pessoas, e considera dois aspectos básicos: a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade maior das pessoas; e as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade e guiam sua conduta.

E a segunda de acordo com os autores, é caracterizada pela formalização de atividades para determinado fim, destoando nesse sentido, das organizações sociais, que surgem de maneira espontânea no momento em que ocorrem as interações sociais.

Para os mesmos, as organizações formais são fundamentalmente estabelecidas por finalidades, onde existem regras que devem ser obedecidas pelos indivíduos e a estrutura hierárquica que define as relações entre eles é nítida.

Sobretudo, ressalta-se que mesmo em organizações formais, os grupos que a constituem podem adotar características relacionadas a valores, hábitos, normas, relações sociais, relacionados a convivência e tempo de trabalho conjunto, que os autores classificam de organizações informais: “as raízes desses sistemas informais estão cravados na própria organização formal e se nutrem da própria formalidade de seus arranjos” (BLAU; SCOTT, 1977, p. 18).

Para Champion (1985, p. 1) “a organização formal é um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas”

Schein (1982, p. 10) define as organizações como sendo uma coordenação racional das atividades de certo número de indivíduos, para a realização de um propósito comum explícito, por meio da divisão do trabalho e da hierarquia de autoridade.

Entretanto, para Barnard (1971, p. 36-37) as organizações formais podem ser mais facilmente descritas do que cuidadosamente definidas, pois:

Organização formal é essa espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa. Tal cooperação é onipresente e, inevitável, de maneira que ela é posta em contraste apenas com o “individualismo”, como se não houvesse qualquer outro processo de cooperação.

Verifica-se na literatura pertinente que as organizações apresentam-se de forma extensa gerando características determinantes para suas várias formas, tipologias e modelos, e na qual Champion (1985, p. 24), aponta que os diferentes tipos de sistemas sociais – organizações – apresentam deficiências e limitações, ou seja, não são completas e evidenciam uma série exceções, gerando dificuldades na classificação organizacional.

De acordo com Prestes Motta e Bresser Pereira (1988, p. 15-16), as organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais, e cujos indivíduos inseridos estão condicionados a uma orientação seja ela de ordem econômica, política, cultural, e religiosa, que “juntamente com outras organizações geram uma relação de cooperação, conflito, dependência e interdependência”.

Diante disto, os sistemas sociais podem ser muito ou pouco organizados, com maior ou menor grau de formalização nas estruturas, e na qual os autores afirmam que quanto mais um sistema social é organizado, mais se aproxima do modelo ideal da organização burocrática: “um sistema social é ou não uma organização (burocracia) na medida em que é burocraticamente organizado”, ou seja, um sistema social burocraticamente organizado é uma organização.

Para Graciani (1982, p. 40), o modelo burocrático pressupõe que o comportamento dos indivíduos da organização é perfeitamente previsível, pois todos os funcionários deverão comportar-se segundo as normas e regulamentos da organização, com o objetivo de atingir ótimos resultados e na qual o seu comportamento é padronizado.

Na visão da autora, Weber concebe as organizações como instrumentos, relacionando-os como um sistema de contínua atividade com um objetivo específico, gerando tomadas de decisão racionais para a eficiência administrativa.

Weber é o grande responsável pelo estudo sistemático das organizações burocráticas, entretanto não se preocupou em definir burocracia, teve como premissa a conceituação por meio de enumeração de suas características, e ainda nunca considerou burocracia como um “tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação” (PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1988, p. 20).

Para os autores, as organizações se legitimam no poder racional-legal (burocrático), e não no poder patriarcal, patrimonial ou carismático, e dentro desta abordagem, estas organizações em seu tipo

“ideal”, são sistemas sociais racionais, caracterizadas pelos seguintes elementos:

- a) O formalismo refere-se a um sistema de normas racionais, escritas e definidas precisa e exaustivamente, as quais delimitam e definem as áreas de competência, de forma que as atividades a serem executadas atinjam os fins visados;
- b) A impessoalidade torna a autoridade e a obediência prestada a ela como não pessoal. O indivíduo procurará atingir os objetivos, seguindo as atribuições do cargo, agindo de forma objetiva, racional e impessoal; e
- c) O profissionalismo que se expressa pelo uso do conhecimento especializado, pela presença do administrador profissional, pela fidelidade ao cargo, pelo sistema de remuneração, pela nomeação de acordo com os critérios racionais, pelo mandato por tempo indefinido e pelo sistema de carreira. (PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1988, p. 29-38).

Etzioni (1967, p. 10) caracteriza as organizações por:

- 1) divisão do trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas por tradição, mas planejadas intencionalmente afim de intensificar a realização dos objetivos específicos;
- 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar a sua eficiência;
- 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções.

Deste modo, a universidade tem sido enquadrada como organização, ou melhor, organização universitária. Especialmente por ter características muito distintas das organizações que normalmente se

busca implantar um processo de gestão ou de planejamento estratégico, como é o caso deste estudo. Assim, no bojo deste estudo passa-se a dissertar sobre a universidade como organização.

2.2.1 Universidade Como Organização Burocrática

A despeito das características apresentadas, as universidades se organizam de certa forma baseadas nesta concepção formal de organização, onde de acordo com Simon (1989, p. 19) e corroborado por Oliveira (1984, p. 58), dentro desse contexto, a universidade nos seus valores e dentro de sua forma organizacional, sob a influência direta ao mundo das corporações, vêm-se forçadas a conviver e adotar um modelo do tipo burocrático, “permeando valores acadêmicos tais como percebidos, concebidos, definidos e esposados no tempo e no espaço pelos indivíduos que as compõem”.

Para Tousignant (1990, p. 95), a universidade como organização pode ser definida como uma reunião de pessoas fortemente descentralizada que possuem o habito de engajar-se em atividades que requerem muita autonomia, ou seja, o ensino e a pesquisa, e funcionando no interior de estruturas que determinam as condições gerais dessas tarefas.

Corroborando, Etzioni (1967, p. 27) afirma que a universidade é uma organização com certas peculiaridades, que não apenas a distinguem de outras organizações, mas também lhe conferem um grau de múltiplas finalidades, decorrente não somente de sua condição de instituição especializada, mas também pelo fato de exercer as múltiplas funções como o ensino, a pesquisa.

Neste sentido, as universidades apresentam características em suas estruturas que a identificam como uma organização burocrática, pois como apontado por Graciani (1982, p. 121):

os componentes estruturais de sua organização se baseiam: a) numa hierarquia de autoridade claramente definida, uma vez que todas as universidades possuem três ou mais níveis de autoridade; b) definição de regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, como também a sua composição, atribuição e competências; c) atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas escritas e registradas em estatutos e regimentos gerais e

específicos; d) divisão do trabalho baseado na especialização funcional, não só a nível de direção e execução, como na especialização por área de conhecimento; seleção e indicação de candidatos (cargos diretivos e docentes), à base de “qualificações técnicas” (provas de títulos) com um sistema de promoção de acordo com a realização e antiguidade.

Para Baldrige (1983, p. 46), citando Herbert Stroup (1966), determinadas características das universidades encaixam-se nas definições do paradigma burocrático de Weber e que facilitam a compreensão, entre elas destaca-se:

- a) Competência é o critério usado para nomeações;
- b) As funções e cargos de chefia são nomeados, não eleitos;
- c) Os salários são fixos e pagos diretamente pela organização, ao invés de serem determinados no estilo “honorários-livres”;
- d) A hierarquia é reconhecida e respeitada;
- e) A carreira tende a ser exclusiva; se fazem pouquíssimos outros trabalhos;
- f) O estilo de vida é centrado em torno da organização;
- g) A segurança está presente em um sistema de estabilidade; e
- h) Propriedades pessoais e organizacionais são separada

A universidade de hoje, como a maioria das organizações do mundo moderno, possui características burocráticas facilmente identificáveis, que de acordo com Oliveira (1984, p. 60) apresentam por meio de “diversas manifestações que se tornam tão arraigadas que hoje pode parecer integrantes e essenciais a organização da vida acadêmica: leis, decretos, pareceres, normas, currículos mínimos, regimentos, conselhos e suas resoluções, atas, requisitos para inscrição em cursos, regras de jubilação, estratificação de séries, disciplinas, cursos e profissões, documentos, notarizações, registro de diplomas e certificados, normas de contratação de pessoal idênticas às do serviço público, rituais de concursos, proibições de interdições, proteções corporativas, etc”.

2.2.2 Universidade como Organização Complexa

Considera-se a universidade a nível organizacional uma organização complexa com características muito próprias. Graciani (1982, p. 25) apresenta características comuns às demais organizações, com uma diferenciação relacionada à natureza de seus objetivos, a qualidade e o tipo de indivíduos que a compõe.

Neste sentido, para Oliveira (1984, p. 58), quanto mais a universidade se aproxima da forma organizacional burocrática e padronizada, as suas funções de produção, reprodução e retransmissão criativa do conhecimento, tornam-se prejudicadas, pois as universidades necessitam de ambientes com diversificação, com “tolerância na forma e rigor na substância” (OLIVEIRA, 1984, p. 78).

Drucker (1995, p. 135), aborda a organização universitária como uma instituição de serviços, com finalidades e valores diferentes, sendo assim a universidade seria uma instituição normativa. Ainda de acordo como o autor “a universidade busca fazer com que seus clientes sejam alguma coisa, façam alguma coisa, comportem-se de um determinado modo, saibam certas coisas ou acreditem em certas coisas.”. Nesse sentido considera a universidade como uma instituição típica da sociedade desenvolvida e um modelo institucional.

Romero (1988, p. 22) questiona em certo momento a universidade moderna na tratativa de ser ou não ser uma organização, pelas características e perfil diferenciado, todavia, elenca quatro requisitos que a definem como um sistema burocrático ímpar.

- a) a diversidade dos fins das universidades (ensino, pesquisa, extensão) cujos propósitos e mesmo as atividades são indissociáveis no processo produtivo universitário;
- b) a mensurabilidade limitada, ou seja, a avaliação de desempenho, pelas quais se aferem os objetivos, são parciais e nem sempre podem quantificar, a sua utilidade ou relevância para fins de planejamento, dentro do ponto de vista temporal;
- c) a dinâmica etérea de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade, de que por um lado depende legal e economicamente, mas é resguardada por nas ações pela virtude do prestígio e importância geralmente aceite das suas funções; e
- d) a difusão de autoridade que por força da própria autonomia organizacional, funciona por zonas de poder e influências que

parcialmente se sobrepõe, na qual verifica-se a multiplicidade de centros de iniciativa e decisão sublevam a um poder central.

Para o autor, a universidade é tipificada por uma forte fragmentação interna, com elevada autonomia, baseada no profissionalismo, e na especialização, tradição, e na própria natureza das atividades concretizada em disciplinas: “a universidade é assim uma organização não só única, mas intrinsecamente complexa” (ROMERO, 1988, p. 22).

Dentro de uma mesma linha de pensamento Oliveira (1984, p. 68), define a universidade no que tange ao ensino e a pesquisa sob características da incerteza, pois os objetivos dessa burocracia são “amplos, vagos e mal definidos; as tecnologias de ensino e de pesquisa são ambíguas (processos e resultados), a mensuração de resultados e de atribuição de qualidade são subjetivos e dependentes dos pares”.

Na concepção de Kerr (1982, p. 30) a universidade moderna é considerada uma “multiversidade” que se apresenta como uma organização sem limites, já que não é somente uma comunidade, mas uma sociedade de classes composta por diferentes comunidades (graduação, pós-graduação, cientistas sociais, cientistas, administradores, escolas profissionais, pessoal não acadêmico) nas quais os objetivos são diversificados e conflitantes, tornando nesse sentido uma organização que comporta múltiplos modelos e tipos de instituições, envolvendo atividades significantes que não são obrigatórias a outras instituições de ensino.

Baldrige (1971, p. 107), dentro na mesma abordagem de multiversidade, afirma que mais do que uma empresa holística, a universidade é um sistema pluralista freqüentemente fraturado por conflitos e linhas de disciplinas, subgrupos de professores, subcultura de estudantes e divisão entre administradores e professores. A estrutura da universidade é dividida de muitas maneiras, todavia, poucos são os administradores que podem promover a cooperação e a unidade. O ponto crítico é que a sua estrutura social é dispersa, ambígua e instável, e o poder não está definidamente claro, pois é estratificado e indefinido.

Universidades são organizações complexas, com metas, sistemas e estruturas hierárquicas, onde os agentes da organização tomam decisões e realizam atividades específicas, para a definição da política

institucional e o cumprimento de atividades da administração burocrática rotineira (BALDRIDGE, 1983, p. 39).

As organizações acadêmicas apresentam ambigüidade de objetivos. Para o autor grande a maioria das empresas ou organizações é orientada pelos objetivos que lhe deram origem, e conseqüentemente podem estabelecer uma forma de governo, um processo de decisão ou uma estrutura que seja condizente ao cumprimento de sua finalidade. As organizações comerciais visam o lucro, empresas públicas têm suas funções estabelecidas em leis, os hospitais procuram curar as pessoas, prisões encarceram e buscam a reabilitação, em contraste, organizações acadêmicas têm objetivos vagos, ambíguos, e precisam criar processos de tomada de decisão capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. (BALDRIDGE, 1983, p. 39).

Atendendo a esses diferentes clientes, o autor aponta como característica ainda a questão da tecnologia problemática que a universidade possui, pois ao contrário das organizações industriais que objetivam produção com base lucro, e adotam práticas de desenvolvimento e utilização de tecnologias específicas rotinizadas, segmentadas e organizadas de maneira a que inúmeras pessoas podem ser envolvidas e que não necessitam completamente do trabalho de pessoas altamente treinado, as organizações acadêmicas não sabem o que estão fazendo, ou ainda, não sabem como fazê-lo, exigindo assim dentro dessa idéia de tecnologia holística, e não rotineira, um pessoal altamente capacitado e qualificado (BALDRIDGE, 1983, p. 40).

O profissionalismo domina a atividade acadêmica, ou seja, a universidade como uma organização voltada ao cliente, com objetivos ambíguos, pouco claros e controvertidos, e sua estrutura tecnológica não rotinizada, exige na visão de Baldrige (1983, p. 41), profissionais altamente qualificados e treinados. Como característica dessas organizações acadêmicas, o profissional de seu quadro não se sujeita tão facilmente aos esquemas comumente utilizados em outros tipos de organizações, pois as universidades contratam professores que não só realizam processo de transmitir o conhecimento, mas precisam ser capazes de criarem ou aprofundarem o próprio conhecimento em suas áreas.

De acordo com o autor alguns sociólogos, apontam características sobre os profissionais das organizações acadêmicas, entre elas:

- (1) Os profissionais demandam autonomia funcional e liberdade de supervisão; eles baseiam seus trabalhos em habilidades e perícia e exigem ser deixados em paz para aplicá-las;

- (2) Profissionais tem lealdades divididas; possuem tendências “cosmopolitas”, e suas lealdades aos pares em suas disciplinas por toda a nação as vezes entram em conflito com suas tendências “locais” a serem bons empregados para suas organizações;
- (3) Há fortes tensões entre valores profissionais e expectativas burocráticas em uma organização; estas podem intensificar conflitos entre empregados profissionais e gestores da organização; e
- (4) os profissionais exigem que seus trabalhos sejam avaliados por pares; eles sentem que apenas colegas podem julgar seus desempenhos, e rejeitam avaliações de gestores que não sejam colegas, mesmo que os tais gestores sejam tecnicamente “superiores” na hierarquia. (BALDRIDGE, 1983, p. 41).

Segundo Richman e Farmer (1974 *apud* FINGER, 1988) a qualidade e a reputação de qualquer organização universitária dependem primariamente, de seu corpo docente, e todos os demais *inputs* e *outputs* são secundários a qualidade do trabalho dos professores. E para Finger (1988) por essa razão, para todas as organizações acadêmicas necessitam de formas de governo que levem em conta a participação efetiva de seus membros.

Como outra característica da universidade, Baldrige (1983, p. 41) apresenta uma fragmentação do quadro profissional muito perceptível na sua estrutura organizacional, pois não existe um grupo de profissionais que haja com coesão e que dominem, uma vez que suas ações são quase sempre descentralizadas e frouxas. Para o autor, a organização se dará por imposições de padrões profissionais, ou seja, a dominação da organização será baseada pelo profissionalismo.

Mesmo dentro dessa complexidade organizacional, com um quadro profissional altamente qualificado e treinado, as universidades estão cada vez mais ambientalmente vulneráveis. Para o autor, todas as organizações complexas são mais vulneráveis à pressão externa, pois não existem organizações totalmente independentes ou autônomas, pois “o grau de autonomia que uma organização tem em relação ao seu meio ambiente é um dos fatores determinantes de como ele será gerenciado” Baldrige (1983, p. 42).

As universidades estão algures no meio deste paradigma de “independente” para “capturados”, pois quando as organizações acadêmicas estão de certa forma isolada das pressões do meio externo, os valores profissionais, normatizam o seu caráter. Por outro lado, quando a pressão externa é exercida às universidades, a autonomia dos profissionais acadêmicos é significativamente reduzida, a organização e administradores perdem o controle sobre o currículo, objetivos da instituição e operações diárias, e sendo assim nestas circunstâncias, os profissionais frequentemente são reduzidos a “contratados” para fazer “a licitação dos gestores burocráticos” Baldrige (1983, p. 42).

Pois embora as organizações universitárias não estejam sendo inteiramente capturadas pelo seu ambiente, elas sofrem constantemente pelas forças externas, ocasionando de acordo com o autor, alterações significativas em seus padrões de gestão.

Dentro do que foi abordado pelos autores e na busca de melhor caracterizar a universidade como organização, Vahl (1991, p. 120), destaca que a tomada de decisão dentro das burocracias é um fator de relevância que a diferencia de outros sistemas sociais.

Para o autor, a estrutura de governo dentro de uma organização acadêmica é a responsável por desenvolver ações e tomar decisões para consecução de objetivos e cumprimento dos valores básicos. Ou seja, é a maneira de obtenção e utilização de recursos eficientemente para atingir às metas, e conseqüentemente a sua missão.

E dentro dessa premissa Baldrige (1983), aponta quatro principais modelos de tomada de decisão dentro da lógica organizacional universitária.

2.2.3 Universidade Como Organização Anárquica

O modelo de Anarquia Organizada, apresentado por Cohen e March (1974) no livro *Liderança e Ambigüidade*, aborda as características únicas e pouco claras da organização acadêmica, onde os autores percebem uma confusão na coordenação organizacional e na consecução do objetivo central.

Nesse sentido, na percepção dos autores e segundo Baldrige (1983), as universidades diferem de demais organizações, pois seus dirigentes institucionais servem primariamente como canalizadores, ou seja, não mandam, negociam e canalizam as atividades, facilitando a

continuação dos processos, onde as decisões são geralmente subprodutos das atividades involuntárias e não planejada. “Em uma anarquia organizada, cada indivíduo da organização toma decisões de forma autônoma. Professores decidem se, quando, e o que ensinar. Estudantes decidem se, quando, e o que aprender.” (COHEN; MARCH, 1974, p. 33-34 *apud* BALDRIDGE, 1983, p. 43).

Os autores sugerem que os processos de decisão da universidade são “conjuntos de procedimentos através dos quais os membros da organização chegam a uma interpretação do que eles têm feito e do que estão fazendo durante a execução de atividades.” (COHEN; MARCH, 1974, p. 81)

Baldrige (1983) aponta que a anarquia organizada para muitos pode se apresentar como um modelo muito mais confuso, desordeiro e conflitante do que realmente é, todavia a crítica é legítima, pois as pessoas tendem a reduzir a complexidade do contexto organizacional universitário idealizando modelos simplificados para o entendimento.

Para o autor, as metáforas e preceitos cognitivos não são inocentes na maneira de enxergar a organização, e a sua classificação dentro um modelo, determina a maneira como agir nela. Pois se as pessoas que estão na organização acreditam que o sistema é político, então se comportam no sentido de formar coligações e exercer pressão sobre os tomadores de decisão, se pensam que a o sistema é colegiado, tentam persuadir as pessoas e apelar à razão, se suspeitam que o sistema seja burocrático, então empregam formalidades legalista para atingir os seus fins.

A discussão de um modelo único e simplista para a organização acadêmica é louvável, entretanto para Baldrige (1983), o modelo não pode cegar os indivíduos a ponto de desconsiderarem características importantes da organização.

No modelo Burocrático de acordo com Baldrige (1971, p. 09), Weber procurou descrever as burocracias, de acordo com as características relacionadas à formalidade e o tipo de trabalho desempenhado. Ainda sugeriu que as organizações são regidas para a máxima eficiência e são baseadas no princípio da “racionalidade legal”, onde a estrutura de poder é exercida por sistemas formais de comando e de comunicação, envolvendo características como a posse, a nomeação para cargos, salários, como forma racional de pagamento, competência e como base da promoção.

2.2.4 Universidade Como Organização Colegiada

No entanto, o paradigma burocrático está aquém de explicar a forma de governo de uma organização universitária, especialmente se relacionado com o processo decisório. Para Baldrige (1983, p. 47), o modelo burocrático em primeiro lugar possui uma abordagem muito boa sobre a “autoridade” – o poder legítimo, formalizado – mas não muito sobre o poder com base em ameaças não legítimas, movimentos de massa, competências, questões relacionadas ao emocional humano, ou seja, o paradigma weberiano nesse sentido é fraco quando se tenta lidar com estes tipos não-formais de poder e influência.

Em segundo lugar, o paradigma burocrático explica muito sobre a estrutura formal, mas pouco sobre a dinâmica do processo da instituição. Em terceiro lugar, o paradigma burocrático não explica as mudanças ao longo do tempo, e finalmente, o modelo burocrático não lida a formulação de políticas.

Para o autor, o paradigma burocrático explica como as políticas podem ser realizadas de forma mais eficiente depois de serem definidas, mas é omissa ao processo pelo qual a política é estabelecida em primeiro lugar, ou seja, ele não lida com questões políticas, nem com as forças políticas dos grupos dentro da universidade que favoreçam os seus interesses.

No modelo Colegiado, na contramão do modelo burocrático, segundo o autor, inúmeros estudiosos têm rejeitado a idéia da universidade como um modelo burocrático, passaram a considerá-la um sistema colegiado. Este é considerado um conceito ambíguo quando analisada, pois parece haver pelo menos três diferentes temas por meio da literatura com base neste conceito.

O primeiro tema remete a plena participação dos membros da comunidade acadêmica na gestão e governança acadêmica, onde John Millet (1962, p. 234-235 *apud* BALDRIDGE, 1983) um dos defensores aponta o descrédito pelo conceito e pela estrutura hierárquica, alegando que a hierarquia eximiria as relações interpessoais nas organizações acadêmicas: “O conceito de comunidade pressupõe uma organização em que as funções são diferenciadas, e em que a especialização ou a coordenações devem ser reunidas e alcançadas por meio de uma estrutura dinâmica do consenso”.

No segundo tema, Talcott Parsons (1947, *apud* BALDRIDGE, 1983) apresentou a diferença entre a competência “oficial” derivada da

burocracia e “competência técnica” derivada de uma capacidade de executar uma determinada tarefa. Onde o cientista na indústria, o conselheiro militar, o especialista em governo, o médico no hospital, e professor na universidade são exemplos de profissionais cuja influência depende de seus conhecimentos e não em suas posições formais burocráticas, sendo assim, “ao invés de uma rígida hierarquia de status e autoridade tende a ser o que é mais ou menos, no estatuto formal, uma empresa de igual para igual” (PARSONS, 1947, p. 60 *apud* BALDRIDGE, 1983, p. 49).

Para Baldrige (1983, p. 49), o argumento para um modelo organizacional colegiado é fortemente apoiada pela literatura sobre profissionalismo, pois enfatiza a capacidade do profissional para tomar suas próprias decisões e também da sua necessidade de liberdade ante as restrições organizacionais.

O terceiro tema traz consigo uma proposta utópica, suportada pelo argumento de que a sociedade contemporânea está cada vez mais descontentes com a “impessoalização” e burocratização da multiversidade, onde críticos clamam para um retorno à *Community of Scholars*, com todas as imagens que acompanham este conceito com atenção ao ser humano, a educação humanitária e “confrontação relevante com a vida”. (BALDRIDGE, 1983, p. 49).

O trabalho de Paul Goodman (1962 *apud* BALDRIDGE, 1983, p. 50) na comunidade acadêmica aponta a necessidade de maior interação pessoal entre professores e alunos, com o objetivo de o discente para o diálogo existencial as suas disciplinas. Mesmo assim concebida, essa idéia do *collegium* e da *Community of Scholars* é mais uma ideologia revolucionária e uma projeção utópica de uma descrição da forma real de um governo acadêmico.

Para o autor, as características do modelo colegiado com base nas três posições são suportadas pela legitimidade de argumentos e atrativos, seja pela liberdade profissional do professor, como consenso ou a consulta democrática, mais humana. No entanto, há uma simplicidade enganosa sobre esses argumentos, pois encobre a complexidade da organização universitária.

2.2.5 Universidade Como Organização Política

Na verdade, a idéia da tomada de decisão colegiada em “mesa redonda” com a participação plural e representativa não reflete o processo real na maioria das instituições, o modelo colegiado também não consegue lidar adequadamente com o problema do conflito, pois ainda que John Millet (1962, p. 234-235 *apud* BALDRIDGE, 1983) enfatize a dinâmica “de consenso”, ele negligencia as batalhas prolongadas que antecedem o consenso e o fato de que o consenso de fato representa a prevalência de um grupo sobre outro.

Para Baldrige (1983, p. 51) o que é necessário é um modelo que inclua fatores de consenso e processos burocráticos e que também pode lidar com jogos de poder, conflito, e a política nas instituições acadêmicas.

Dentro desta abordagem colegiada para a universidade, Birnbaum (1988) identifica a tomada de decisão como uma ação que independe da estrutura hierárquica e muito menos de procedimentos racionais, que levam a objetivos precisos e eficientes, característica de modelos burocráticos.

O autor aponta a predominância na universidade de um clima igualitário e democrático, e que leva os indivíduos (funcionários e professores) a se relacionarem igualitariamente, onde esse relacionamento e a interação são de uma natureza informal, e na qual os mesmos buscam o consenso nas tomadas de decisão por meio de uma discussão aberta.

Todavia, Birnbaum (1988) ressalta a importância das deliberações colegiadas serem realizadas em ambientes em que as pessoas que compõe a organização acadêmica tenham a plena oportunidade de expor suas idéias e divergências, com claro propósito de evitar possíveis frustrações e rupturas na condução de atividades a academia.

Para Oliveira (1984, p. 68) as incertezas das quais as organizações burocráticas tem que lidar a exemplo da ambigüidade de objetivos, das tecnologias problemáticas, e demais pontos já abordados por Baldrige (1983), requerem modelos organizacionais onde o espaço da liberdade individual e colegiada seja mais amplo e:

As decisões e o processo decisório exigem a participação colegiada, com hierarquias baseadas no saber e na reputação, e não nas posições formais de comando. A lealdade à organização,

requisito de uma organização burocrática, muitas vezes inexistente na instituição universitária, ou se encontra relegada a segundo plano, dado o peso de outras lealdades externas à disciplina ou a profissão. Em muitos casos o controle de procedimentos pode ser formalizado, e mesmo o controle dos resultados decorre de sutis teias de relacionamento e ajuste mútuo. (OLIVEIRA, 1984, p. 68).

Baseado no pressuposto de que o processo de tomada de decisão em organizações acadêmicas obedece mais a parâmetros políticos de que simplesmente burocráticos, Baldrige (1982, p. 50), pressupõem que as organizações complexas podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com grupos de interesse dinâmicos e conflitos semelhantes aos de cidade, estados, e demais entes organizacionais políticos.

O modelo político de tomada de decisão é orientado pela razão política e definida assim segundo Machado da Silva (1991, p. 80), como “os arranjos de poder entre indivíduos ou grupos de interesse diversos ou divergentes.”

As decisões políticas são tomadas as decisões críticas, com um impacto muito grande na organização, onde dificilmente consegue-se separar as atividades rotineiras destas tomadas de decisões. Para Baldrige (1982, p. 51), estas decisões políticas em geral “cegam as universidades para a execução de suas ações e objetivos.”

Apresentando a universidade como uma organização regida por um modelo político, o autor elenca algumas questões que a caracterizam nesse sentido:

- a) A inatividade prevalece: para a grande maioria das pessoas de uma organização acadêmica, da mesma forma que na sociedade em geral, a política é considerada ingrata e desinteressante, incorrendo na abstenção ao processo, e dentro contexto as decisões são tomadas por pequenos grupos dominantes;
- b) Existe uma participação “fluída” (temporária) das pessoas no processo de tomada de decisão: normalmente os indivíduos não passam muito tempo sobre um determinado assunto, e as tomadas de decisões são realizadas por aqueles que persistem, ou seja, os grupos dominantes regem as decisões

mais importantes, porque investem o tempo necessário para o progresso;

- c) As organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos de interesse com diferentes metas e valores: os grupos geralmente vivem no estado de “coexistência armada”. Quando os recursos são abundantes e ambiente agradável, existe a paz, quando se restringem os recursos existe a mobilização e luta para a obtenção de resultados condizentes aos seus objetivos;
- d) O conflito é prática normal: em um sistema fragmentado e dinâmico, o conflito é natural e saudável, e não necessariamente um sintoma de desagregação da comunidade acadêmica.
- e) A autoridade é limitada: a autoridade formal é severamente limitada pela pressão política dos grupos, onde as decisões não são simplesmente de ordem burocrática, pois deve existir negociação entre os grupos internos.
- f) O interesse de demais grupos da organização é importante para tomada de decisão: a formulação de políticas é influenciada diretamente por outros grupos da organização

O modelo político de acordo com Baldrige (1983, p. 54), pode ser um dos modelos que melhor represente a organização acadêmica dentro de sua complexidade organizacional, pois o modelo de tomada de decisão emerge acima de tudo da dinâmica dos conflitos e da ação política na universidade. Não é um modelo sistemático ou formalista como prediz a teoria, mas é o que provavelmente chegue mais perto da verdade, onde a tomada de decisão não é uma técnica isolada, mas um processo crítico que deve ser integrada a um trabalho político.

2.3 PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES

Os indivíduos dentro dos sistemas sociais impulsionados pelo fenômeno da mudança e pela exigência da sociedade vêm buscando constantemente se utilizarem de diferentes técnicas, métodos e processos, de forma a criar um ambiente de vantagem competitiva dentro do meio em que se inserem.

Dentro dessa abordagem, Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 7), apontam que é na complexidade da estrutura organizacional que se situa o principal desafio de manter a organização atenta e flexível a ambiência externa, ou seja, “capacitar a organização a fim de torná-la capaz de perceber mudanças em valores ambientais desejáveis e transformá-las em objetivos organizacionais relevantes”.

Todavia o termo “planejamento” não é atual, mesmo em épocas pré-históricas, de acordo com Parson e Culligan (1988, p. 12), onde o homem atuava como um simples caçador, já se havia a prática do planejamento para a sua sobrevivência.

Evidenciou-se mais para a autora, a partir do momento que os seres humanos passaram a habitar um determinado local em forma de clãs e tribos, na qual a atividade agrária se intensificou, forçando-os a adotar modelos de armazenamento e controle de estoques, impulsionando o conceito básico, porém existente, de planejar.

O fato que mudou a forma de enxergar o planejamento foi decorrente da Revolução Industrial no final do século XVIII, pois para a Parson e Culligan (1988), não seria possível haver produção em massa, distribuição e nem comunicação sem a prática do “planejamento”.

Geràrd Arguin (1988, p. 16) e Pereira (2010, p. 7), corroboram e apontam que o surgimento na literatura científica sobre o planejamento, decorreu no início do século XX com o advento das teorias de engenheiros como Frederick Winslow Taylor (“Pai da Administração Científica”) que propôs a utilização de métodos científicos e cartesianos na administração organizacional com base na eficiência e eficácia, e Jules Henri Fayol (autor da Teoria Clássica da Administração), que desenvolveu os princípios administrativos para eficácia administrativa, buscando nesse sentido atender a uma demanda gerada pela Revolução Industrial.

Sendo assim, o planejamento mostra-se como um diferencial no atendimento da necessidade de controlar os processos de mudança, de forma a antever e suprimir as inconstâncias e incertezas geradas pelas

transformações súbitas que se processam no dia-a-dia (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982, p. 11).

Planejar é uma atividade inerente ao ser humano, e a definição da palavra “planejamento” desperta inúmeras lembranças quanto ao seu significado, onde Newman (1907), define o “planejar” como um modo geral de antever o que deve ser feito, ou seja, um plano com uma linha de ação preestabelecida.

Matus (1996, p. 12), define o planejar como uma projeção para o futuro, pensando e agindo sistematicamente, buscando interpretar cada uma das possibilidades e analisando as respectivas vantagens e desvantagens. Para o autor, o planejamento é “a ferramenta para pensar e criar o futuro, porque contribui com um modo de ver que ultrapassa as curvas do caminho e chega à fronteira da terra virgem ainda não-palmilhada e conquistada pelo homem.”

Pensar, criar, ajustar, produzir, moldar, projetar ou até mesmo tentar controlar de forma a determinar o futuro de uma organização dentro de uma perspectiva previamente definida, ou seja, definir um futuro desejado e os meios eficazes de alcançá-lo são características do planejamento (PEREIRA, 2010, p. 44).

O conceito atual de planejamento, para o autor, vincula-se a princípios que interferem diretamente e influenciam a vida de um ser humano, sobrepondo à complexidade de suas atribuições.

Ackoff (1976, p. 02), apresenta o planejamento como o processo que envolve tomada e avaliação de decisões dentro de um conjunto inter-relacionado, para que se possa, antes de agir, buscar um estado futuro desejado, aumentando a probabilidade de um resultado favorável.

Para o autor, o planejamento é a definição de um determinado futuro e dos meios eficazes de atingi-lo, e nessa mesma linha de pensamento Steiner (1979, p. 14), define o planejamento como sendo o “desenvolvimento de uma idéia de futuro e identificação dos caminhos para atingi-lo” e ainda Koontz e O'Donnell (1959, p. 48) no final da década de 50 já definiam o planejamento como uma seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para atingir determinado fim (objetivo) específico, “é e está claro que planejamento é tomada de decisões que envolve a escolha de alternativa dentre muitas”.

Daland (1969) apresenta o planejamento como um fluxo contínuo de considerações “racionalizantes” indo ao encontro do processo de tomada de decisão. Para o autor o fato de planejar envolve determinados vieses assim definidos: determinar quais os fins a serem atingidos, considerando valores e conflitos de valores como dados necessários;

criar estratégias para viabilizar a implementação das propostas após a concepção dos programas; assegurar a implementação dos planos, por meio da supervisão e coordenação.

Nesse sentido apresenta o planejamento como um fluxo contínuo de considerações “racionalizantes” indo ao encontro do processo de tomada de decisão.

O planejamento é sem dúvida um processo para a tomada de decisão que tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório, buscando atingir os objetivos e as metas estabelecidas pelas ações. (ACKOFF, 1976, p. 02).

É um instrumento usado pelo sábio, mas não só por ele. Quando utilizado por homens de capacidade inferior, este instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito a curto prazo, mas não o futuro que se deseje (ACKOFF, 1976, p. 01).

Ackoff (1976) aponta o planejamento como um “tipo especial de tomada de decisão”, e apresenta-o sob a forma de que primeiro é algo que se faz antes de agir, onde o fato de decidir o quê fazer, e como fazer, antecede a ação. Segundo o autor é um conjunto de decisões interdependentes para o alcance de um determinado futuro desejado e terceiro, o planejamento é um processo que gera mais do que apenas um estado futuro desejado, e que se não fosse executado, não existiria.

Para Maximiano (2006, p. 79), o planejamento é uma aplicação específica do processo decisório, ou seja, as decisões que de alguma forma, influenciariam no futuro, ou que seriam colocadas em prática no futuro.

Para Steiner e Miner (1981, p. 101), o planejamento não procura tomar decisões futuras, e sim busca apresentar à livre escolha de alternativas futuras, para que a organização se utilize no presente.

O Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e que de acordo com Pereira (2010, p. 46), determinadas características atribuídas ao Planejamento podem ser assim apresentadas:

- a) Implicações futuras de decisões a serem tomadas no presente; b) Composto por ações inter-relacionadas e interdependentes; c) Busca o alcance de objetivos pré-estabelecidos; d) Avalia

alternativas em relação a estados futuros; e) Escolhe ações estratégicas alternativas, com o compromisso de futuro em não com o passado; f) É um processo contínuo, variável, não linear, e adaptável; possui caráter abrangente (analisa a organização como um todo); g) Temporal com espaço de tempo previamente definido. (PEREIRA, 2010, p. 46).

Maximiano (2006, p. 79-80) apresenta o processo de planejamento compreendido por três etapas principais, onde cada uma é um processo decisório, envolvendo análises, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação.

Assim, segue as etapas do processo de planejamento segundo o autor: a) aquisição de dados de entrada, onde os dados de entrada são informações sobre o presente, o passado ou futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da organização; b) processo de dados de entrada. Significa transformar informação para produzir novas informações e decisões; c) elaboração do plano. O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Um plano é um guia para a ação no futuro.

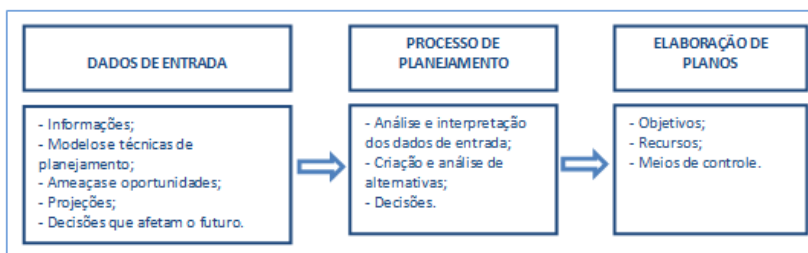


Figura 01: Processo de Planejamento.

Fonte: Maximiano (2006, p. 80).

Contudo, Parson e Culligan (1988, p. 35) ressaltam que mesmo nas diversas observações, teorias e modelos a despeito do planejamento e suas diversas formas de planejar, aponta que não existe nenhuma forma universalmente correta para se elaborar um plano.

Segundo a autora cada planejador tem o seu esquema favorito de implementar o processo de planejamento dentro de um sistema,

entretanto ressalta que a uniformidade na confecção de qualquer plano torna o processo mais compreensível para todos os agentes envolvidos.

Fischmann e Almeida (1991, p. 16), Serra, Torres e Torres (2004, p. 30), e Pereira (2010, p. 52), no que tange o planejamento em organizações, abordam três níveis distintos de tomada de decisão e utilização de planos e relacionados a sua amplitude de tempo (curto, longo prazo).

Para os autores, os planos de nível estratégico (institucional, empresarial) conduzem a organização adaptando-a ao seu meio ambiente – diretoria, conselho de administração. Os planos nesse nível podem ser assim caracterizados: a) relacionam-se com objetivos de longo prazo; afetam a organização como um todo; são de competência dos níveis hierárquicos mais altos; são geralmente envolvidos por conflitos, poder e interesses, ou seja, é considerado um processo político; incorre em mudanças organizacionais; exige comprometimento de toda a organização, por isso é considerada um plano complexo; é basicamente um processo de adaptação da organização ao ambiente.

Na abordagem das decisões nos planos de nível estratégico, Quinn (2001, p. 21), determina que elas que conduzem a direção geral de uma organização, prevendo e antevendo o futuro e preparando-as para mudanças que possam ocorrer em seus ambientes.

Na visão de Gracioso (1987, p. 22), a “decisão estratégica é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar recursos básicos da empresa, todavia nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora necessariamente de longo alcance”.

Os planos de nível médio (táticos, administrativos, ou intermediários), são responsáveis pelo relacionamento e integração interna da organização, possui prazos mais curtos para serem executados.

O planejamento tático pode ser considerado um planejamento de curto prazo, segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25), onde predominam “características quantitativas, e decisões administrativas por operações visando à eficiência da organização.”

Pereira (2010, p. 54) afirma que o planejamento tático objetiva aperfeiçoar determinada área e na a organização como um todo, decompõe as estratégias e ações estratégicas para aplicar no nível administrativo, e a sua responsabilidade é do nível organizacional intermediário.

Conforme Ackoff (1976, p. 3), o planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se atinge os objetivos definidos nos planos estratégicos ou pelos níveis hierárquicos mais altos.

Nos planos de nível operacional para Fischmann e Almeida (1991, p. 16) e Pereira (2010, p. 52), existe a responsabilidade de que se façam cumprir as operações da organização.

Para Pereira (2010, p. 54) ainda os planos operacionais formalizam a ação determinada, são relacionadas a objetivos de curto prazo e atuam em áreas específicas e funcionais da organização.

Corroborando Andrade (1993, p. 21), aponta que os planos operacionais são bastante detalhados e direcionados para o curto prazo. Em uma comparação, para cada plano de nível médio (tático, intermediário, administrativo), são desenvolvidos inúmeros planos operacionais.

Segundo o autor, os planos institucionais geram a necessidade de elaboração de planos táticos e cada um deles exige diversos planos operacionais, constituindo assim, o “sistema de planejamento organizacional”.

O processo de planejamento em todos os níveis de uma organização, que exige decisões estratégicas definidas. Cada tipo planejamento apresenta a sua peculiaridade e realidade no seu desenvolvimento e ainda na sua consecução, na qual estão relacionadas sempre ao nível hierárquico em que se situam.

Ansoff (1999) afirma que do ponto de vista das decisões estratégicas, o problema geral das organizações é desenvolver e adaptar as propostas de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução dos objetivos.

Para Ansoff (1990, p. 25), as decisões em nível operacional visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresas, com destaque às áreas de alocação de recursos, a programação das operações, o acompanhamento de desempenho, e aplicação de medidas de controle.

Dentro dos níveis de tomada de decisões distintas e diferentes, um estudo do processo geral da tomada de decisão pode ser facilitado pela divisão do “espaço” total em várias categorias distintas (ANSOFF, 1990, p. 25).

Na abordagem dos tipos de planejamento, busca-se distinguir em três tipos de acordo com o nível hierárquico em que cada uma se encontra e o tipo de decisão conforme quadro a seguir e especificado posteriormente:

PLANEJAMENTO	ESTRATÉGICO (DECISÕES E PLANOS ESTRATÉGICOS/ EMPRESARIAIS)	ADMINISTRATIVO (DECISÕES E PLANOS ADMINISTRATIVOS/ TÁTICOS)	OPERACIONAL (DECISÕES E PLANOS OPERACIONAIS)
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões Centralizadas; - Não detalhístico; - Desconhecimento Parcial; - Decisões não repetitivas; - Decisões não auto-regenerativas; - Longo Prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos estratégicos e operacionais, pessoais e institucionais; - Predominância quantitativa; - Interação de variáveis sociais e econômicas; - Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais - Médio/curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões descentralizadas e Repetitivas; - Risco e Incertezas; - Sub-otimização; - Decisões auto-regenerativas; - Curto Prazo
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Relação da organização com o ambiente na qual está inserida, estabelecendo o propósito organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve atividades em áreas específicas da organização e aloca recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento e formalização de objetivos, metas, ações estipuladas – padrões e programas.
DECISÕES	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação de objetivos e metas; - Desenvolvimento de estratégias de diversificação, administrativas, financeiras; - Método e programação de crescimento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de Fluxo de informação, autoridade e responsabilidade; - Estrutura de conversão de recursos - metodologia de trabalho, distribuição, localização de instalações; - Obtenção e desenvolvimento de recursos – financiamento, máquinas, pessoal, matéria-prima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos e metas em nível operacional/funções; - Políticas e estratégias de marketing, P&D, controle; - Nível de preço, produção, escala, estoque, armazenagem.

Quadro 03: Categorias e Níveis de Tomada de Decisão.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977, p. 6-7), Ackoff (1976, p. 3), Andrade (1993, p. 20-21), Fischmann e Almeida (1991, p. 16), Pereira (2010, p. 52) e Serra, Torres e Torres (2004, p. 32).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde os primórdios do surgimento do homem, o pensamento estratégico sempre se apresentou como prática para sua sobrevivência seja ela na aplicabilidade para obtenção de alimentos ou ainda no cotidiano de sua vida em um mundo inóspito e perigoso.

A palavra estratégia vem do grego, *strategos*, ou seja, “geral”, significava literalmente, “a arte do geral”, e a origem do termo “estratégia” está nitidamente relacionada à atividade militar, que se refere a um conceito “amplo” e vagamente definido de uma campanha militar para a aplicação de forças em larga escala contra um adversário (ANSOFF, 1990, p. 105).

Portanto para se ter uma idéia do tempo que a estratégia está sendo empregada, tenta-se recordar as primeiras guerras que se tem conhecimento e ainda o resultado delas, onde os seus vencedores obtinham êxito, através de atitudes diferenciadas de seus oponentes.

O surgimento do Planejamento Estratégico na forma que se conhece, só pôde ser visto nos anos subseqüentes à segunda Guerra Mundial, onde algumas empresas americanas criaram sistemas de fluxo das receitas e despesas, na qual os seus orçamentos anuais transformaram-se em projeções plurianuais (GRACIOSO, 197, p. 16).

Em 1948, a estratégia e seu uso no meio empresarial foram apresentados pelo livro *Theory of Games and Economic Behavior*, escrito pelos autores Von Neumann e Morgenstern, na qual fornecia uma proposta que unificava os tipos de situações e conflitos, independentes de sua origem (guerra, política, ou empresas).

Nos anos cinqüenta, começaram a tomar forma, por estudiosos da conceituada *Harvard Business School*, o que seriam os primeiros conceitos da administração integrada, onde defendiam uma estratégia em nível global, com o objetivo de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa, em torno de objetivos bem definidos da organização (GRACIOSO, 1987, p. 16).

Durante a década de 60, onde as forças que atuavam no mercado estavam se tornando cada vez mais inconstantes e imprevisíveis, forçaram as organizações buscar novas formas de administração para poderem se adequar aos ambientes cada vez mais competitivos e desafiadores. Foi então que novas ciências da administração surgiram ou foram aperfeiçoadas para serem utilizadas como a forma de obtenção de sucesso e sobrevivência

O planejamento estratégico gera decisões estratégicas, na qual se pode definir como toda aquela decisão que resulta numa nova maneira de distribuição ou utilização dos recursos da organização.

Importante ressaltar que inúmeros autores se utilizam de sinônimos para conceituar o planejamento estratégico em momentos distintos da evolução dessa técnica, o que em muitos momentos de acordo com Steiner e Miner (1981, p. 101), gera dúvida aos leitores, entre eles destacam-se: planejamento amplo da empresa, planejamento administrativo amplo, planejamento a longo prazo, planejamento formal, planejamento global, planejamento da empresa e outras combinações dessas palavras, são exemplos

Ansoff e Hayes (1981, p. 15), definem o planejamento estratégico como uma forma de analisar racionalmente as oportunidades oferecidas pelo ambiente, a partir das fortalezas e fraquezas da organização e assim buscando um modo de compatibilizar, ou gerar estratégias entre os extremos (organização e meio inserido), com o intuito de atender da melhor forma possível aos objetivos e metas da organização.

O planejamento estratégico está relacionado ao nível de tomada de decisão mais alto da organização, conceituado como uma técnica administrativa que permite aos administradores, o estabelecimento de uma diretriz, a ponto de obter uma forma otimizada na relação organizacional com o ambiente na qual se insere. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

No que tange as decisões estratégicas definidas no planejamento, Quinn (2001, p. 21) afirma que são aquelas que determinam a direção geral da organização e em última análise, a previsibilidade dos acontecimentos pertinentes às mudanças desconhecidas, e que podem ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Para Drucker (1984, p. 136), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões atuais e que envolvem riscos, para a previsibilidade de um futuro.

Segundo o autor, o planejamento organiza as atividades necessárias à execução dessas decisões por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, e onde o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas podem ser medidas.

Todavia para Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 11), a utilização do processo de planejamento estratégico exige uma mudança bastante significativa na filosofia e principalmente na prática gerencial das organizações, pois:

o planejamento estratégico não é implementável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização, é na realidade, uma conquista organizacional que se inicia a nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento controle e avaliação. (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982, p. 11).

Para Parson e Culligan (1988, p. 18), a filosofia da organização em si, é de extrema importância para que se faça um planejamento centrado no que lhe interessa, e que atenda o que se almeja, e dentro desta filosofia, engloba-se a natureza, a função e objetivos das operações qual esta organização se faz presente.

O planejamento estratégico pode ser definido pelo menos de quatro maneiras diferentes de acordo com Steiner e Miner (1981, p. 101):

- a) Em primeiro momento trata do futuro com decisões atuais, onde a essência é a identificação sistemática de oportunidades e de ameaças do futuro que servem de base para a administração tomar melhores decisões;
- b) É um processo que se inicia com o desenvolvimento de objetivos, definindo estratégias e políticas para atingi-los, e ainda elabora planos detalhados para garantir a sua consecução;
- c) Pode ser considerada uma filosofia, na qual os indivíduos da organização consideram o meio de trabalho um modo de vida; e
- d) E onde pode ser definido como uma estrutura de planos, onde integra planos estratégicos e planos operacionais.

Entretanto Steiner (1979, P. 15-16), corroborado por Oliveira (2006, p. 33) adverte que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final, e nesse sentido apresenta cada um desses termos da seguinte maneira:

- a) Previsão: o planejamento estratégico não tenta tomar decisões futuras, pois as decisões só podem ser tomadas no presente. Planejamento antecipado requer que uma escolha seja tomada entre possíveis eventos no futuro, mas as decisões tomadas à luz dos acontecimentos só podem ser feitas no presente;
- b) Projeção: o planejamento estratégico não prevê vendas futuras de produtos para então determinar o que deve ser feito para assegurar o cumprimento das previsões com respeito a coisas tais como compras de material, instalações, mão de obra, e afins;
- c) Predição: o planejamento estratégico não é o desenvolvimento de um conjunto de planos forjados em bronze a serem usado dia após dia sem mudanças até o longínquo futuro. O planejamento estratégico deve ser flexível de forma a aproveitar o conhecimento sobre o ambiente em mudança;
- d) Resolução de Problemas: o planejamento estratégico não é necessariamente a preparação de conjuntos maciços, detalhados e inter-relacionados de planos, e na qual correspondem a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a organização e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e
- e) Plano: o planejamento estratégico não é um simples agregado de planos funcionais ou uma extrapolação de orçamentos atuais. É verdadeiramente uma abordagem sistêmica para manobrar uma empresa através do tempo e das incertas águas do ambiente em mudanças para alcançar objetivos prescritos.

Drucker (1984, p. 133) reforça aos autores apontando que o planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas, é sim o raciocínio analítico e vinculação de recursos a determinadas medida: “planejar é aplicar o raciocínio, a análise, a imaginação e o julgamento. É a responsabilidade e não técnica” (DRUCKER, 1984, p. 134).

Essa técnica administrativa, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por

meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 12) e Cope (1981, p. 07), dentro de um comparativo entre os modelos de planejamento estratégico e planejamento tradicional ou convencional, apresentam a quadro abaixo, mostrando as suas diferentes dimensões de atuação.

Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> - Dimensionamento organizacional ocasional; - Diagnósticos e solução de problemas; - Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional; - Análises históricas de decisões centrais; - Métodos quantitativos (tangíveis, explicáveis, controláveis e facilmente comunicáveis); - Avaliação e controle como fase final de um processo ocasional e rotativo; - Futuro único; - Atua em determinado sistema de forma centralizada; - Processo dedutivo; - Decisões atuais para o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensionamento organizacional sistemático e constante; - Oportunidade e formulação de estratégia; - Análise macroeconômica incluindo considerações sociais e políticas; - Identificação de valores ambientais que contribuem positiva ou negativamente para decisões; - Combinação de métodos qualitativos e quantitativos; - Avaliação e controle permanentes como base para as decisões diárias e correção dos cursos de ação; - Futuro pretendido; - Requer participação de vários subsistemas; - Processo indutivo; - Analisa os impactos futuros das decisões atuais.

Quadro 04: Comparativo Planejamento Estratégico e Planejamento Tradicional
 Fonte: Adaptado Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 12), Cope (1981, p. 07).

O sistema formal de planejamento estratégico é organizado e desenvolvido com base num conjunto de procedimentos. É explícito no sentido de que as pessoas sabem o que está sendo feito. Baseia-se em pesquisas, e envolve o trabalho de muita gente e resulta num conjunto de planos por escrito (STEINER; MINER, 1981, p. 100).

Para Pereira (2010), por meio da análise do ambiente de uma organização, cria-se a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para determinar a visão e o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos

Dentro dessa abordagem o autor caracteriza o planejamento estratégico da seguinte forma:

- a) Relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras para alcançá-los; b) Trata de questões que afetam a organização como um todo; c) Tem como responsáveis os quadros superiores ou diretivos da organização; d) É um processo político e que envolve conflito e poder; e) A aplicabilidade gera resistências, pois ocasiona mudanças de regras na alocação de poder e nas condições de relação das pessoas da organização; f) Requer comprometimento de toda a organização; g) É um processo de adaptação ao ambiente que se insere (PEREIRA, 2010, p. 53).

Entretanto Robbins (2000, p. 118), aponta alguns fatores se apresentam negativos à utilização do planejamento estratégico tais como:

- a) O processo de planejamento cria uma rigidez na organização, pois quando formalizado, limita as pessoas e as unidades organizacionais em torno de metas específicas e prazos determinados;
- b) A mudança não pode ser planejada em ambientes turbulentos, pois muitas organizações se encontram em ambientes dinâmicos, mutáveis e totalmente imprevisíveis;
- c) O processo de planejamento não pode substituir a intuição assim como a criatividade das pessoas, por meio de sistemas programáticos e rotinizados;
- d) O planejamento concentra a atenção da administração organizacional em torno de da competição interna de sua estrutura, à competição pelo futuro.

Os fatores elencados pelo autor podem levar uma organização consolidada e bem sucedida a se preocupar demais com os fatores responsáveis pelo sucesso, ocasionando condições que podem conduzir levá-la à derrocada.

Como qualquer metodologia, o planejamento estratégico é composto por etapas que conduzem a efetividade do processo.

Todavia essas chamadas etapas variam de autor para autor, conforme pode ser observado nos modelos de Ackoff (1976), Pereira (2010), Fischmann e Almeida (1991), Ansoff e Hayes (1981), Steiner (1979), Serra, Torre e Torres (2004), Andrade (1993), Parson e Culligan (1988), Matus (1996), Steiner e Miner (1981), Vasconcellos (1985).

Para Estrada, Pereira e Almeida (2010, p. 109), não existe uma única forma correta para elaboração e implementação do processo de planejamento, pois os diversos modelos existentes apresentam “traços comuns e algumas características particulares, variando do mais simples aos mais sofisticados”.

Ainda corroborados por Pereira (2010, p. 54), todos os processos de planejamento consideram três premissas básicas, para o desenvolvimento: estabelecimento de missão/visão; análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente); e elaboração das estratégias e planos e sua implementação.

Para Ackoff (1976), Ansoff e Hayes (1981), Steiner (1979), dentro de uma proposta de planejamento, apresentam esquematicamente a seqüência que configura determinadas etapas e ações para o desenvolvimento do Planejamento formal estratégico, conforme figura.

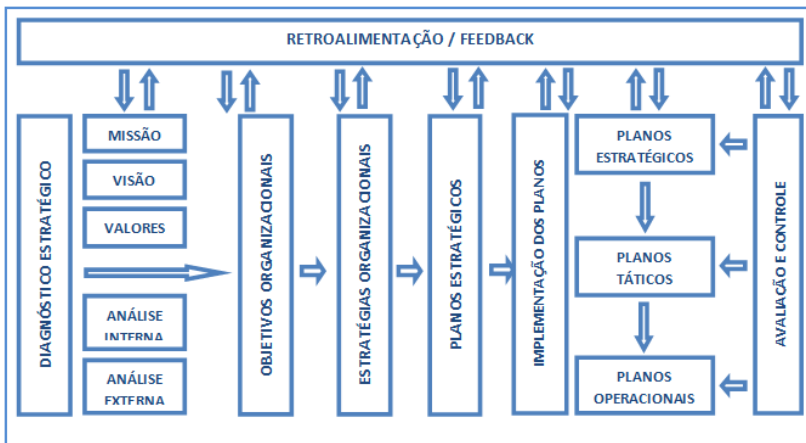


Figura 02: Fluxo Planejamento Estratégico.

Fonte: Adaptado de Ackoff (1976), Ansoff e Hayes (1981), Steiner (1979).

Pereira (2010, p. 57) nesse sentido abordando o processo de planejamento estratégico define momentos para o desenvolvimento e aborda determinadas ações dentro de uma lógica sequencial conforme a figura abaixo:

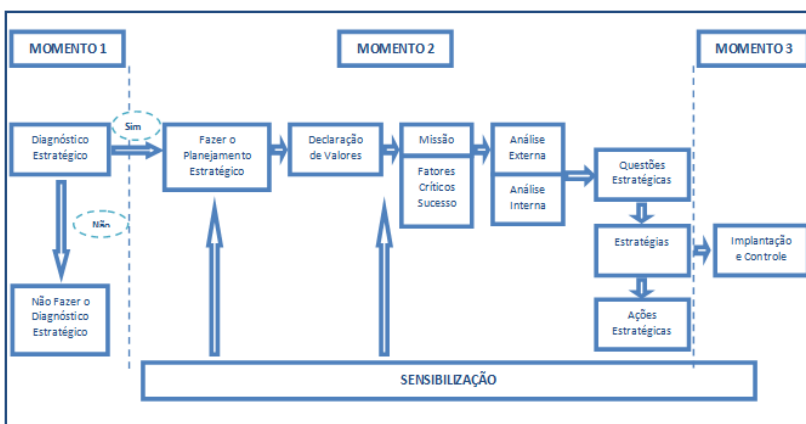


Figura 03: Momento do Processo de Planejamento Estratégico.

Fonte: Pereira (2010, p. 57).

O momento 1, de acordo com o autor, representa o instante inicial na qual é apresentado o planejamento estratégico a chamada coalizão dominante (pessoa que ocupa cargo na estrutura da organização, exercendo e detentora de poder) da organização do sentido de estar aceitando ou não à aplicação do processo, por meio de um diagnóstico estratégico.

Todavia não basta apenas aceitar que seja feito o processo, o autor aponta a exigência de uma participação efetiva da coalizão dominante no desenvolvimento de todas as etapas, ou seja, um compromisso com mudanças que possam a vir ocorrer.

O momento 2, é considerado o planejamento propriamente dito, onde são elaboradas as etapas do processo, com destaque aos seguintes pontos: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

O momento 3 representa, para o autor, a implementação do planejamento estratégico definidos pela etapa anterior, assim como o acompanhamento e controle. Tal momento é considerado o resultado do que se planejou, e assim o planejamento deixa de ser apenas um plano de papel, e se torna um planejamento estratégico efetivo.

Diante do exposto ressalta-se que, mesmo definindo o planejamento e suas etapas, o plano precisa ser flexível, de forma que possibilite a sua constante revisão, e aponta a necessidade de se desenvolver um cronograma apontando, ao que o autor chama de “data-limite”, para que o processo de planejamento não transforme em um plano inacabado.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

O planejamento estratégico é um processo profuso e abundante na literatura, onde diferentes concepções e modelos são apresentados por inúmeros autores como forma de gerar perspectivas futuras de sucesso para as organizações.

Todavia em uma abordagem mais direcionada às organizações universitárias, o planejamento estratégico é ainda um grande desafio, seja pelo pouco material de referência bibliográfica, seja pela peculiaridade de sua estrutura organizacional.

Arguin (1988, p. 20), diante dessa realidade classifica a organização universitária como um sistema aberto e bastante dinâmico, suscetível as interferências do meio em que se insere e altamente reativa, na qual o modelo de planejamento que se adotada, origina-se das particularidades organizacionais e da sua missão, baseado nas teorias clássicas para seu o desenvolvimento.

Para o autor, o planejamento estratégico define-se como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

Janne (1971, p. 55), sociólogo, professor e ex-reitor da Universidade de Bruxelas na Bélgica, no ano de 1969, durante a Conferência Geral da União da América Latina realizada no Chile, apresentou o planejamento em universidades da seguinte forma:

O Planejamento é essencialmente uma vontade de racionalizar e de sistematizar a formulação de decisões diante do futuro, e este esforço pode ser facilitado por um certo número de métodos de exame das conseqüências das diversas soluções. O planejamento é um processo intelectual de crítica avisada e um modo de pensamento que podem e devem conduzir a participação dos políticos, dos administradores da educação, dos professores, dos estudantes, e bem entendido, de todos os setores da sociedade na medida do possível. (JANNE, 1971, p. 55).

Robert Cope (1981, p. III – 2), em seu livro *Strategic Planning, management, and Decision Making* (1981), já apresentava o planejamento universitário sustentado por um sistema aberto, onde a organização é chamada a mudar na medida em que ela integra as diversas informações provenientes do meio externo e interior, incorporando no dentro de seu processo, a realidade em transformação e a considerando como uma atividade lógica e racional.

Meyer (1988, p. 55) define o planejamento estratégico universitário como um processo constante e adaptativo, pela qual a organização define (ou redefine) sua missão, objetivos, e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, em um determinado

período de tempo, por meio das constantes interações com o seu meio externo.

Ou seja, o foco central do planejamento estratégico universitário é o desenvolvimento de uma fina sintonia entre as atividades da organização e as demandas do ambiente, e na qual para Baldrige (1983, p. 173), o planejamento estratégico deve focar no macro, ou seja, nos objetivos de longo prazo da instituição, nos seus concorrentes, no mercado, e ainda na combinação de recursos internos para atender os fins da organização.

Strategic planning emphasizes flexibility and quick response to changes in the outside environment. Its basic perspective is external – looking at the environment around the organization – rather than internal – looking at the organization’s structure. The goal of strategic planning is not so much to produce plans as it is to make critical decision wisely. It is not so much interested in doing things right, it is more concerned with doing the right things. Effectiveness, not efficiency, is the goal of strategic planning (BALDRIDGE, 1983, p. 173).

De acordo com a citação, o processo de planejamento estratégico proporciona para as organizações flexibilidade e respostas rápidas às mudanças no meio em que se inserem, onde acima de tudo o objetivo não é elaboração de planos e sim a tomada de decisão.

Para o autor, o planejamento estratégico não se interessa em fazer as coisas direito, ele está preocupado em fazer as coisas certas: “Eficácia, e não eficiência é o objetivo do planejamento estratégico.”

Meyer (1988, p. 62), todavia ressalta que não existe uma teoria do planejamento e muito menos uma teoria do planejamento universitário, pelo simples fato de que se oriunda em sua essência de um misto entre arte e ciência.

Dentro de uma abordagem histórica, Baldrige (1983, p. 168), aponta que a partir da década de 50 as universidades foram tomadas pelas então “novas formas de ciência” ou “modismos científicos”, onde ferramentas e práticas de gestão, geralmente oriundas da iniciativa privada ou do poder público, eram amplamente utilizadas de forma indiscriminada pelas organizações acadêmicas no sentido de auxiliar nos processos organizacionais

Não foi diferente com o planejamento, onde o autor descreve que a partir dos anos de 1950 os chamados *master plans* ou planos diretores foram introduzidos nas instituições de educação superior, e na década de 60 dificilmente encontrava-se alguma que não possuía o seu. Basicamente buscava-se lidar, por meio dos chamados “planos”, com o aumento de matrículas e garantir alguma ordem na expansão e crescimento de novos cursos, programas e *Campi*.

No entanto Arguin (1988, p. 19), salienta que o planejamento, como prática nas universidades existe à muito mais tempo, baseado principalmente na valorização de imagem da organização dentro de seu modelo de excelência e finalidade, prova disso é a sua sobrevivência por mais de nove séculos.

Nas décadas de 1970 e 1980, esses planos diretores e modelos de planejamentos sistemáticos, em muitas vezes, não conseguiram lidar com as complexidades múltiplas do ambiente em mudança em que as universidades estavam inseridas, incorrendo, de acordo com Arguin (1988) e Baldrige (1983), em uma ineficácia organizacional.

Os planos diretores (*master plans*) ou assim denominados planejamento de longo prazo, ou planejamento tradicional, aplicados e desenvolvidos pelas instituições de educação superior mostraram-se de certa forma incapazes de solucionar a demanda por resultados satisfatórios, o que para Baldrige (1983, p. 170), foram ocasionados pelos seguintes fatores relacionados:

- a) O processo é tão moroso e complicado que o planejamento perde seu significado;
- b) O processo se torna mais importante do que os resultados;
- c) O plano não faz qualquer sentido para aqueles que estão realmente fazendo o trabalho, porque não está vinculado às operações diárias e nem para o orçamento.
- d) Rotatividade – *turnover* - dos gestores e executivos;

Porém dentre as principais causas do fracasso desse modelo de planejamento, segundo o autor, relaciona-se principalmente à incompatibilidade com o comportamento administrativo, ou seja, o planejamento não corresponde com a forma de funcionamento e pensamento dos gestores.

Peterson, Cosand e Fenske (1981 *apud* Baldrige, 1983), definem que os modelos de planejamento são bastante claros de como os gestores devem se posicionar, destacando que os esforços e impactos são de

longo prazo, com objetivos e metas claras, e suas decisões devem se basear em premissas relacionadas à racionalidade com apreciação detalhista de fatos relevantes.

Contudo, Baldrige (1983, p. 171) ressalta que na prática, a realidade é outra, pois em muitos casos o planejamento tradicional é prejudicado por razões relacionadas a valores e comportamentos individuais de gestores, evidenciados principalmente pela prática de tomada de decisão baseada e orientada pelos momentos de crise e dentro de uma perspectiva de curto prazo.

Dentro desta abordagem aponta que os gestores parecem não ter a clareza para consecução de seus objetivos e não conseguem alinhá-los às suas metas, e ainda mesmo quando o administrador envolve-se na elaboração e no desenvolvimento de um plano, raramente executa-o: “os gestores parecem estar vagando num labirinto de objetivos conflitantes, com um sistema de meta que muda quase todos os dias.”

O dilema relacionado entre o planejamento e os gestores, para ao autor, aponta para uma discussão profunda do “planejar organização”, pois não existe o certo ou o errado, ou a visão dos gestores à realidade ou a proposta de mudança do planejador baseado em uma ferramenta administrativa padronizada.

Para Baldrige (1983, p. 172), as teorias devem ser ajustadas à realidade, a realidade não forçada em uma “caixa teórica”. Necessita-se de uma teoria que aborde a prática administrativa ao invés de exigir à zebra que mude suas listras, pois:

Se o comportamento administrativo no mundo real é baseado em uma crise orientada, então precisamos da melhor teoria de gestão de crises. Se os objetivos são complexos, ambíguos e contestatórios, então precisamos de uma teoria da decisão que lide com a complexidade de objetivos em vez de exigir simplicidade de metas. Se a orientação administrativa é de curto prazo em vez de longo prazo, então precisamos de uma teoria para melhorar as decisões de curto prazo para que os resultados a longo prazo melhorem. Se a administração no mundo real é altamente político, bem como racional, então precisamos de uma teoria para a melhoria das competências políticas. Em outras palavras, a teoria deve corresponder a realidade, ao invés de forçar a realidade para a teoria (BALDRIDGE, 1983, p. 172).

É natural, dentro da abordagem de adaptação da teoria à realidade, que Meyer (1988, p. 63) afirme a existência forçosa das universidades de se utilizarem de modelos de planejamento de origem empresarial, adaptados a realidade organizacional. Todavia a sua adaptação deve ser condizente a sua realidade e baseada nos conhecimentos oriundos de estudos e pesquisas nas áreas das organizações da administração, da ciência política, da economia, da psicologia, da sociologia entre outras.

Arguin (1988, p. 13) reforça a questão apontando que além de adaptar o planejamento à realidade da organização universitária, deve-se determinar para cada tipo de instituição de ensino superior, seu próprio modelo, baseando-se de acordo com o que estabelece as teorias clássicas.

Cope (1981, p. III-2), Baldrige (1983, p. 178) e Arguin (1988, p. 21), definem da seguinte forma esse modelo de planejamento sistemático que predominou até a metade da década de 70, dentro de um comparativo com o planejamento estratégico nas instituições de educação superior, de acordo com a figura a seguir:

Referência / Ponto de Observação	Planejamento Convencional/Tradicional	Planejamento Estratégico
Surgimento	Antes de década de 70	A partir de 1975
Busca	Eficácia	Eficácia
Quem Planeja	Departamento Específico	Alta Gestão
Perspectiva Teórica	Sistema Fechado	Sistema Aberto
Perspectiva Sistêmica	Ambiente Interno (sistema)	Ambiente Externo
Orientação Temporal	Longo Prazo	Médio e Curto Prazo
Finalidade	Determinista	Evolutiva
Processo Decisório	Ciência Exata	Forma da Arte Complexa
Área de Planejamento	Rotineiros e Não-Rotineiros	Mercado de Destino
Estrutura	Centralizada e Paralela	Descentralizada e Integrada
Processo	Dedutivo	Indutivo
Dados para Decisão	Quantitativos	Qualitativos e Quantitativos
Ambiente	Estável	Instável / Mutável
Produto do Planejamento	Planos (Decisões Futuras)	Decisões Atuais para o Futuro

Figura 04: Comparativo entre Planejamento Convencional/Tradicional e Planejamento Estratégico em Universidades.

Fonte: Adaptado de Cope (1981), Baldrige (1983, p. 178), Arguin (1988, p. 21).

Portanto de acordo com Cope (1981), Baldrige e Arguin (1988), o planejamento convencional (tradicional, longo-prazo, *long-range* ou *master plans*) considera a organização universitária como um sistema fechado, e caracteriza-se fundamentado em fórmulas e modelos.

Para os autores, o processo tradicional preocupa-se, sobretudo em analisar a organização em âmbito interno e tende a utilizar-se de modelos quantitativos, onde seus resultados são estáticos e detalhados fazendo pouco caso dos valores dos fatores relacionados a mudança, resultado de complicadas construções intelectuais, e que na prática são pouco utilizadas pela comunidade universitária

O planejamento estratégico em universidade por sua vez, volta-se para a análise externa, sem, contudo negligenciar os outros aspectos, onde predomina o pensamento intuitivo e a informação qualitativa. Tem como premissa desenvolver no conjunto da comunidade universitária o processo de planejamento, em vez de realizar um circuito fechado, onde enfim o processo produz documentos contingentes, e que podem periodicamente ser modificados, na medida em que as informações evoluírem. Para os autores o planejamento estratégico incorpora no seu processo, a realidade em transformação e a considera uma atividade lógica e racional

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo Lakatos e Marconi (1992, p. 40-41) “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” Conforme orientação dos autores, esta parte do trabalho tem como objetivo tornar claro as atividades que foram desenvolvidas para atingir aos objetivos da pesquisa, por outro lado, também serve de mapa e orientação tanto para o pesquisador como para os leitores desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo é considerado como qualitativo, por não tratar um instrumental estatístico para análise do problema de pesquisa, além disso, não visa enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, conforme orientação de Richardson (2007).

Em relação ao tipo de pesquisa realizada, Triviños (2006) classifica em exploratórias, descritivas, explicativas e experimentais. Desta forma, a pesquisa é classificada como estudo exploratório, que são aqueles que permitem ao investigador aumentar a sua experiência, aprofundando seu estudo e adquirindo um maior conhecimento a respeito de um problema.

Em outras palavras, a análise das variáveis que influenciam no processo de Planejamento Estratégico na UFSC foi realizada pelo estudo exploratório por meio de análise de discurso das entrevistas realizadas, sendo empregado um gravador de áudio e uma máquina fotográfica para registrar tais fatos. Para isso, foi preciso explorar as variáveis presentes no processo de planejamento.

Por outro lado, o trabalho também é considerado descritivo, pois vai descrever o processo de planejamento estratégico na organização universitária, bem como sua estrutura organizacional, assim, caracterizando-se também como um estudo do caso da Universidade Federal de Santa Catarina.

Em seu artigo Alvez-Mazzoti (2006, p. 4) argumenta que, quando uma pesquisa é ao mesmo tempo um estudo de caso e um estudo

exploratório, também conhecido como estudo de caso crítico. Este tipo de estudo tem como objetivo facilitar a compreensão sobre algo mais amplo, no caso da presente pesquisa tornar mais clara as variáveis que influenciam no processo de Planejamento Estratégico na UFSC.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa se configura como os protagonistas envolvidos no processo de planejamento estratégico da organização Universidade Federal de Santa Catarina.

O local de execução da pesquisa é a Universidade Federal de Santa Catarina, que foi fundada na década de 60, quando entrou em vigor a Lei nº. 3.849, que foi assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira (UFSC, 2007).

Na totalidade a População da pesquisa se constitui das Unidades Administrativas (Secretários e Pró-reitores), Unidades Acadêmicas (Centro de Ensino) e Unidades Políticas (Reitor e Diretores dos *Campi*) da UFSC. Porém, conforme identificado na Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN), os responsáveis por elaborar, implementar e acompanhar o Planejamento Estratégico nas Unidades Acadêmicas foram os Vice-Diretores. Além disso, foram apoiados pela SEPLAN as Unidades Administrativas: PRDHS, SECARTE e SINTER.

Assim, optou-se pela relevância das informações prestadas pela SEPLAN, onde somente os responsáveis pelo Planejamento Estratégico seriam entrevistados, ou seja, os vice-diretores de unidades acadêmicas e as pró-reitorias e secretarias envolvidas. Assim, configurando-se como uma amostragem intencional.

Observa-se que durante as entrevistas foi firmado que o nome ou unidade não são seriam divulgados nesta pesquisa, apenas sendo diferenciadas as Unidades Administrativas (Secretarias e Pró-reitorias) das Unidades Acadêmicas (Centros de Ensino). Deste modo, fica preservada a identidade dos entrevistados.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados primários foram coletados junto aos sujeitos da pesquisa, especificados anteriormente.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados foram utilizadas:

- a) a) a entrevista semi-estruturada com perguntas abertas (Apêndice A) que teve como finalidades responder ao segundo e ao último objetivo específico do trabalho, ou seja, descrever o processo de planejamento estratégico na UFSC e também analisar as variáveis que influenciam neste processo; e
- b) b) o questionário com perguntas fechadas (Apêndice B) serviu para responder ao terceiro objetivo específico

As perguntas fechadas serviram para identificar o nível de participação (por meio de escala Likert) da Unidade do entrevistado, no Processo de Planejamento Estratégico da UFSC. Enquanto as perguntas abertas das entrevistas visaram levantar as variáveis que influenciam (contribuem ou restringem) no processo.

Os dados secundários foram coletados por meio de fontes bibliográficas e documentais, ou seja, nesta pesquisa foram realizados: levantamento bibliográfico, tanto em literatura nacional como internacional, em diversas fontes: teses, dissertações, monografias, artigos científicos, revistas especializadas, sites, e especialmente os livros.

Os dados secundários foram coletados com a finalidade de responder ao primeiro objetivo específico, que foi caracterizar a estrutura organizacional da UFSC.

A pesquisa documental foi utilizada com a finalidade de responder ao primeiro objetivo específico, que foi caracterizar a estrutura organizacional da UFSC. Sendo esta baseada nas informações disponíveis no site da UFSC, na plataforma moodle, e documentação interna da SEPLAN, utilizada para prestar apoio e treinamento aos protagonistas do Processo de Planejamento Estratégico, inclusive com informações institucionais, sendo que estas são de fundamental importância para o entendimento da estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, também foram coletados outros documentos resultantes do processo de Planejamento Estratégico da UFSC, em especial o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, vigente, e o Planejamento Estratégico das Unidades.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Com uma finalidade analítica das respostas dos Diretores de Centro e dos Secretários e Pró-Reitores, buscou-se questionamentos que abrangessem as etapas do processo de planejamento estratégico na UFSC. Desta forma, puderam-se compreender cada uma das etapas com questionamentos levantados em uma das unidades.

Quanto ao tipo de análise empregada, esta foi a Análise de Discurso, que conforme Vergara (2008, p. 25) “é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido.”

Assim, a transcrição das entrevistas não foram acompanhadas de análises quantitativas de contagem de palavras, como ocorre na análise de conteúdo. Ou seja, o que se analisou diz respeito ao sentido das palavras e ao contexto em que a organização universitária está inserida e não simplesmente por contagem das palavras.

De frente ao método utilizado e as respostas verificou-se que cada uma das etapas do processo continham certa semelhança entre os respondentes (homogeneidade de respostas) ou bastante diferença de respostas (heterogeneidade de respostas). Assim, em primeiro ponto identificou as respostas que apresentam respostas com maior nível de unanimidade, conforme pode ser verificado no capítulo de Conclusão. Este fator foi considerado para que pudessem ser atribuídas variáveis àquelas fases que continham maior nível de unanimidade, evitando excesso de controvérsia.

Além disso, ainda buscou-se identificar o perfil de conhecimento dos respondentes com relação ao seu papel dentro do processo de planejamento estratégico. Assim, identificando o nível de fidedignidade que se poderia dar às respostas daquele interlocutor. Observa-se que esta é uma característica da análise de discurso, ou seja, cabe ao pesquisador

identificar por seu conhecimento e pelo contexto que tipo de respostas são mais úteis à pesquisa.

Portanto, ao final da análise em cada uma das fases, de acordo com as respostas dos protagonistas do processo de planejamento estratégico na UFSC, passou-se a identificar quais as variáveis mais presentes dentro do discurso.

Como etapa intermediária da análise foi identificada a presença de cada variável (pela respostas dos entrevistados) em cada uma das etapas do processo. Assim, sendo possível identificar quais as variáveis predominantes em cada uma das etapas.

De posse destas informações, na sequência, foi possível considerar todas as etapas em conjunto, assim, detectando quais as variáveis estavam mais presentes em todo o processo e evidenciá-las por ordem de intensidade. Assim, viabilizando apresentar certo número de variáveis que influenciam no processo em forma decrescente de intensidade, como está descrito no capítulo de conclusão deste trabalho.

Por fim, de acordo com as variáveis, identificadas no conteúdo da fundamentação teórica sobre Universidade como Organização, foi possível identificar quais as características organizacionais predominantes que estão presentes no Processo de Planejamento Estratégico na UFSC. Deste modo, no capítulo de conclusão, foi possível apontar e analisar quais os tipos organizacionais mais presentes na Universidade.

3.5 SÍNTESE DA PESQUISA

A seguir apresenta-se uma síntese de todos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa:

Classificação da Pesquisa	Estudos de Caso Qualitativo Descritivo Exploratório
Ambiente, População e Amostra	Organização Universitária (UFSC) Protagonistas do Processo Planejamento Estratégico Amostra Intencional (por acesso e relevância)
Técnica de Coleta de Dados	Bibliográfica e Documental Entrevista Semi-estruturada (perguntas abertas) Questionário (perguntas fechadas)
Análise de Dados	Análise de Discurso

Quadro 05: Síntese dos Procedimentos Metodológicos.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

Por fim, para esta fase de apresentação dos Procedimentos Metodológicos, os procedimentos de coleta e análise de dados, segundo cada um dos objetivos específicos é o seguinte

Caracterizar a estrutura organizacional da UFSC	Pesquisa Documental Pesquisa Descritiva
Descrever o processo de Planejamento Estratégico na UFSC.	Pesquisa Documental Entrevista Semi-estruturada Pesquisa Descritiva
Detectar o nível de participação dos agentes protagonistas no Processo de Planejamento Estratégico na UFSC.	Entrevista Semi-estruturada Pesquisa Descritiva Perguntas Fechadas
Levantar as variáveis que influenciam (contribuem ou restringem) no Processo de Planejamento Estratégico na UFSC.	Entrevista Semi-estruturada Pesquisa Exploratória Análise de Discurso Perguntas Abertas

Quadro 06: Classificação, Procedimentos de Coleta e Análise de Dados, segundo os Objetivos Específicos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo abarca quatro seções que visam responder, especificamente, aos objetivos deste trabalho. Para isso, primeiramente segue-se com a apresentação da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como a caracterização de sua Estrutura Organizacional, considerando as unidades administrativas, acadêmicas e políticas. No segundo momento é descrito o Processo de Planejamento Estratégico vigente na UFSC.

Dando sequência, apresenta-se o nível de participação dos agentes protagonistas no processo, tanto das Unidades Acadêmicas como das Administrativas. Por fim, evidenciam-se as variáveis que influenciam no processo de planejamento estratégico vigente, sobretudo originado das entrevistas pelo método de análise de discurso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFSC

A UFSC foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960, pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Seu primeiro Reitor, o Professor João David Ferreira Lima, tomou posse em 25 de outubro de 1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas. (UFSC, 2011, p. 14)

Cronologicamente, as sete primeiras faculdades foram: Direito, fundada em 1932; Ciências Econômicas, em 1943, Farmácia e Odontologia, 1946; Filosofia, em 1951; Serviço Social, em 1958; Medicina em 1959; e Engenharia Industrial (modalidades de Química, Mecânica e Metalurgia) em 1960. Esta última, criada junto com a Lei que criou a universidade. (UFSC, 2011, p. 14-15).

A partir de 1965, as universidades patrocinadas pela União receberam a denominação de universidade federal. Mas com a reforma universitária de 1969, pelo Decreto nº 64.824, a universidade recebeu a estrutura administrativa atual. Assim, as faculdades deram lugar às Unidades Universitárias, com a denominação de Centros, os quais agregam os Departamentos. (UFSC, 2011).

Recentemente, as grandes transformações que influenciaram a Universidade Federal de Santa Catarina foram: a Lei nº 11.892/2008, onde foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET), assim separou-se o Colégio Agrícola de Camboriú (CAC) e o Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira (CASCÃO), de Araquari; o Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), que possibilitou o aumento do número de vagas e interiorização da educação superior pública em Santa Catarina, por meio de seus pólos de ensino; e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), implantado em 2007, trouxe à UFSC em 2009 três novos *Campi* em Araranguá, Curitiba e Joinville.

4.1.1 Estrutura da UFSC

A estrutura organizacional pode ser considerado um elemento essencial para o desenvolvimento e a implementação de planos ou planejamento organizacional.

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos (OLIVEIRA, 2006, p. 12).

Gibson *et al* (2006, p. 12) dizem ainda que “uma estrutura organizacional representa padrão formal de atividades e inter-relações entre as várias subunidades de uma organização”. Machado e Silveira (1998) afirmam que tanto a estrutura formal quanto a informal convivem juntas na estrutura organizacional.

Oliveira (2006) divide a formação da estrutura organizacional em estrutura formal e estrutura informal. A formal procura consolidar a distribuições das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais, representado a estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2006); e também definida pela organização e apresentada na forma de organograma (MACHADO; SILVEIRA, 1998; DAFT, 2008;

OLIVEIRA. 2006). Organograma é a representação gráfica das atividades e de determinados aspectos da organização de forma visual (DAFT, 2008; OLIVEIRA, 2006).

Este último ponto é o enfoque principal adotado neste trabalho para caracterização da estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, os organogramas das Unidades da organização universitária. Contudo, adicionalmente, apresenta-se a missão, visão e valores, expostas durante o Planejamento Estratégico, elaborado em 2010, por cada uma das Unidades.

Deste modo, a estrutura organizacional da UFSC pode ser representada pelo organograma das Unidades Política, Administrativa e Acadêmica



Figura 05: Organograma Político, Administrativo e Acadêmico da UFSC.

Fonte: Adaptado de UFSC/SEPLAN (2011, p. 69).

Cabe ressaltar que neste organograma não se configuram três unidades políticas, representadas pelos *Campi*, nem o conselho de curadores ou conselho universitário.

Tem-se como missão da UFSC: “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2011).

A missão da UFSC foi aprovada na Assembléia Estatuinte de 1993 e incluída como artigo 3º do Estatuto da UFSC, todavia, a missão de todas as demais unidades, acadêmicas e administrativas, foram elaboradas (formalmente) em 2010 durante o Planejamento Estratégico das próprias Unidades.

A Universidade Federal de Santa Catarina considera um horizonte de dez anos, e a sua Visão é: ser uma universidade de excelência.

No seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, está expresso que a UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores: Acadêmica e de Qualidade, Ousada, Culta, Atuante, Internacionalizada, Livre, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Saudável, Responsável.

Ressalta-se que estes valores basicamente foram definidos durante o processo de escolha do atual Reitor, gestão 2008-2011. Um dos entrevistados relatou:

A visão e os valores nós retiramos daquele documento da campanha. Por que seria difícil discutir com todas as Unidades e fazer uma síntese do que seria uma visão para toda a UFSC.

Inclusive, o que a universidade buscava nessa administração, era alguma coisa neutra, que foi a busca da excelência acadêmica (2011).

Para efeito de comparação, os princípios lançados na campanha à reitoria foram por uma universidade: “livre, culta, atuante, acadêmica e de qualidade, bem administrada e planejada, internacionalizada,

democrática e plural, saudável, autônoma e ousada”. Naquela época o então candidato se comprometeu a pôr em prática o plano estratégico discutido e construído em sua candidatura, sintetizada no *slogan* “A UFSC do século XXI”. (AGECOM, 2008).

Já os valores expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), foram: “Acadêmica e de Qualidade, Ousada, Culta, Atuante, Internacionalizada, Livre, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Saudável, Responsável.” (UFSC/SEPLAN, 2011, p. 14).

Desta forma, houve uma transcrição dos valores estabelecidos durante o processo de escolha por os protagonistas no processo considerarem que a visão estava adequada para a atual gestão da UFSC.

4.1.2 Estrutura das Secretarias e Pró-Reitorias

As Secretarias e Pró-Reitorias, neste trabalho são identificadas como Unidades Administrativas, sendo estas consideradas como atividades-meio da UFSC. Assim, cabe apresentar suas estruturas, bem como suas respectivas missão e visão, constantes no Planejamento Estratégico de cada Unidade.

A Secretaria de Planejamento e Finanças – **SEPLAN** possui o seguinte organograma:

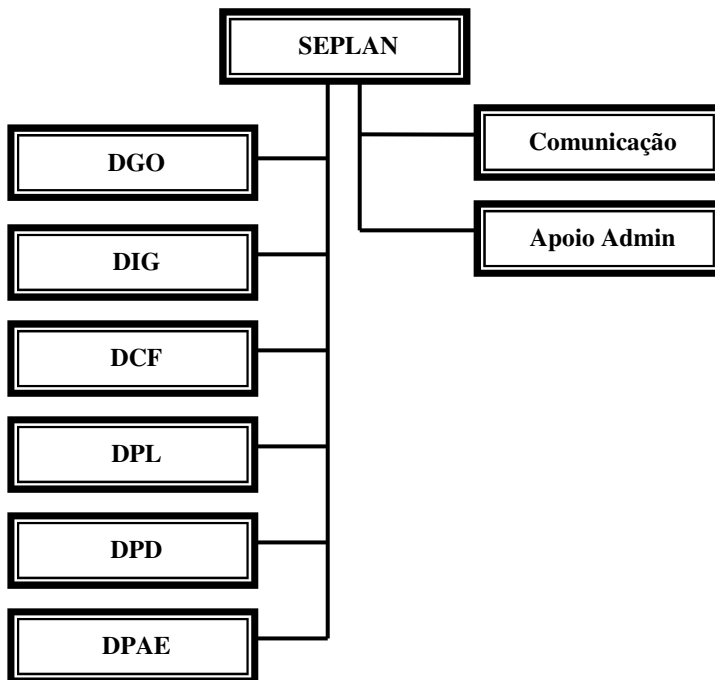


Figura 06: Organograma Administrativo da SEPLAN.

Fonte: Adaptado do site da UFSC (2011).

As referidas siglas tem como significado:

- a) Secretário de Planejamento e Finanças (SEPLAN):
- Assessoria de Comunicação Educativa;
 - Coordenação de Apoio Administrativo;
 - DGO – Diretoria de Gestão e Orçamento;
 - DIG – Departamento de Informações Gerenciais;
 - DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças;
 - DPL – Departamento de Planejamento;
 - DPD – Departamento de Projetos e Desenvolvimento; e
 - DPAE – Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia.

De acordo com Planejamento Estratégico da Unidade Administrativa SEPLAN sua missão é: “Promover e coordenar os

processos de planejamento e avaliação, orçamentários e financeiros, bem como a captação e aplicação dos recursos, sistematizando e disseminando as informações para melhoria contínua da UFSC.” Sua visão é: “Ser uma Unidade de excelência na promoção das ações da Instituição.”

A Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais – **SINTER** obedece à seguinte estrutura organizacional:



Figura 07: Organograma da SINTER.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A SINTER tem a missão de: “Criar oportunidades para inserção da UFSC na produção e difusão de conhecimento, promovendo articulação e cooperação institucionais em nível nacional e internacional.” Adota como visão de que: “A SINTER será uma secretaria referência em assuntos institucionais e internacionais, dispondo de corpo funcional altamente qualificado, capacitado e pró-ativo, em ambiente harmônico, de confiança e acolhedor, com infraestrutura adequada.”

A Secretaria de Cultura e Arte – **SECARTE** possui a seguinte estrutura organizacional:

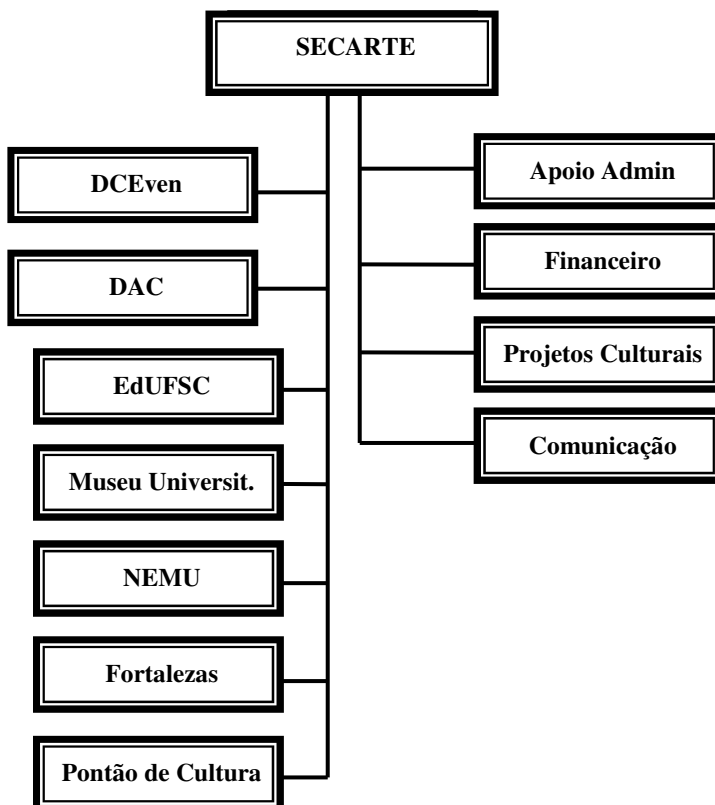


Figura 08: Organograma da SECARTE.
 Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A missão desta Unidade Administrativa é: “Propiciar a construção de um espaço que potencialize a vivência e a produção de cultura e arte.” Sua visão é “Ser um centro de referência nacional e internacional em Cultura e Arte, dispondo de pessoal qualificado, capacitado e comprometido, com infraestrutura adequada e os recursos necessários.”

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – **PRDHS** possui uma das maiores estruturas da Universidade Federal de Santa Catarina, deste modo aqui é apresentada sua estrutura organizacional de uma forma simplificada:

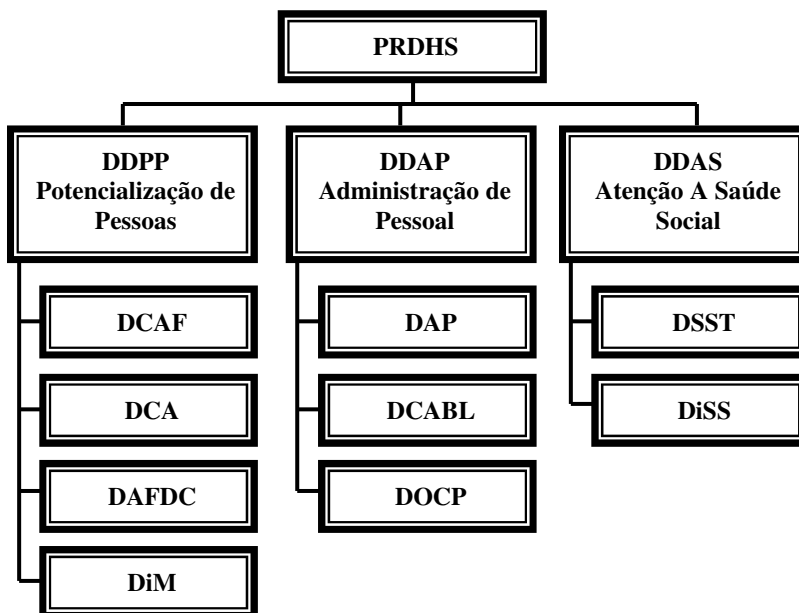


Figura 09: Organograma da PRDHS.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A PRDHS possui como missão: “Apoiar as atividades da UFSC proporcionando meios para a gestão eficaz de pessoas e meios, valorizando o servidor e contribuindo para a melhoria de sua qualidade de vida.” E visão: Ser referência nas suas atividades dispondo de processos adequados, pessoal capacitado e comprometido, infraestrutura com obtenção de elevados níveis de qualidade de vida e promoção da saúde.”

A plataforma do moodle da UFSC (moodle.ufsc.br) – sistema que tem sido utilizado pela SEPLAN para prestar apoio aos cursos de capacitação na área – serve como repositório das informações referente aos Planejamento Estratégicos das Unidades da UFSC, mas não disponibiliza o Planejamento Estratégico da PREG, PRPG, PRPE, PRAE e PROINFRA. Por este motivo, não há como acessar os Planejamentos Estratégicos destas Unidades Administrativas, ou seja, a partir daqui ficam omissos os quesitos de missão e visão destas Unidades.

Por meio de documento interno da SEPLAN ficou expresso que algumas Unidades Administrativas não receberam apoio para elaboração

de seus Planejamentos Estratégicos. Todavia, em entrevista na PRAE, verificou-se que o Planejamento Estratégico foi realizado naquela unidade com apoio da SEPLAN, fato este que tornou-se um ponto divergente entre o que está escrito nos documentos oficiais e o que foi praticado na UFSC.

Dando seqüência à análise, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – **PRPG**, possui a seguinte estrutura organizacional (básica):

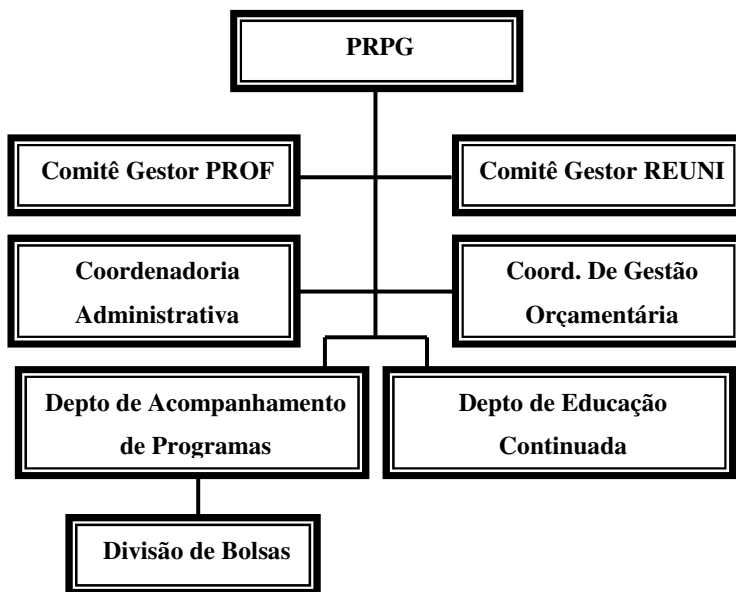


Figura 10: Organograma da PRPG.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A Pró-Reitora de Assuntos Estudantis – **PRAE** possui a seguinte estrutura organizacional:

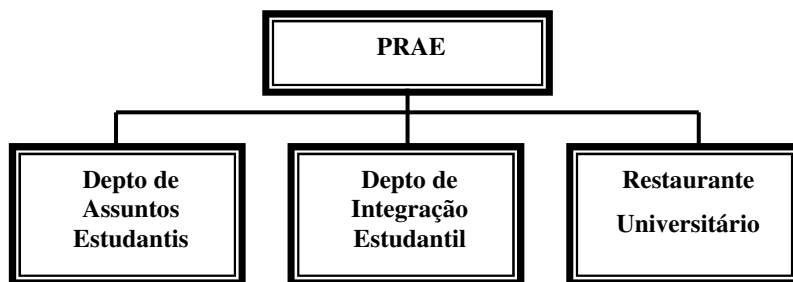


Figura 11: Organograma da PRAE.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A Pró-Reitora de Ensino e Graduação– **PREG** possui a seguinte estrutura organizacional:

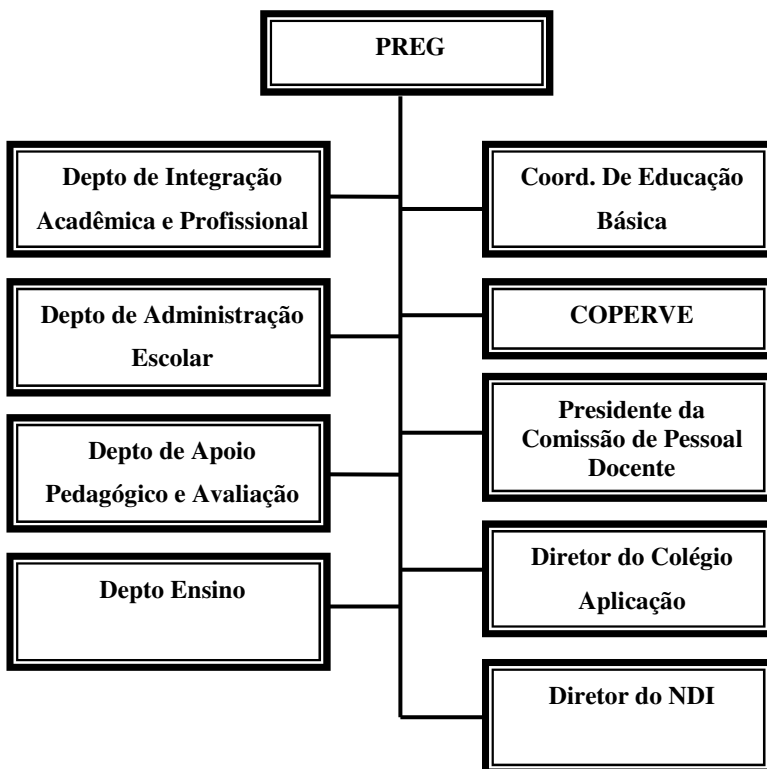


Figura 12: Organograma da PREG.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão– **PRPE** possui a seguinte estrutura administrativa:

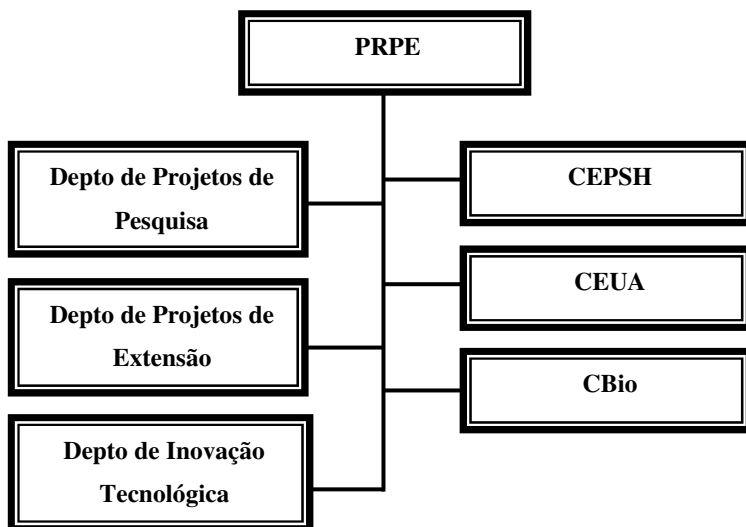


Figura 13: Organograma da PRPE.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

A Pró-Reitora de Infra-Estrutura– **PROINFRA** possui a seguinte estrutura organizacional:

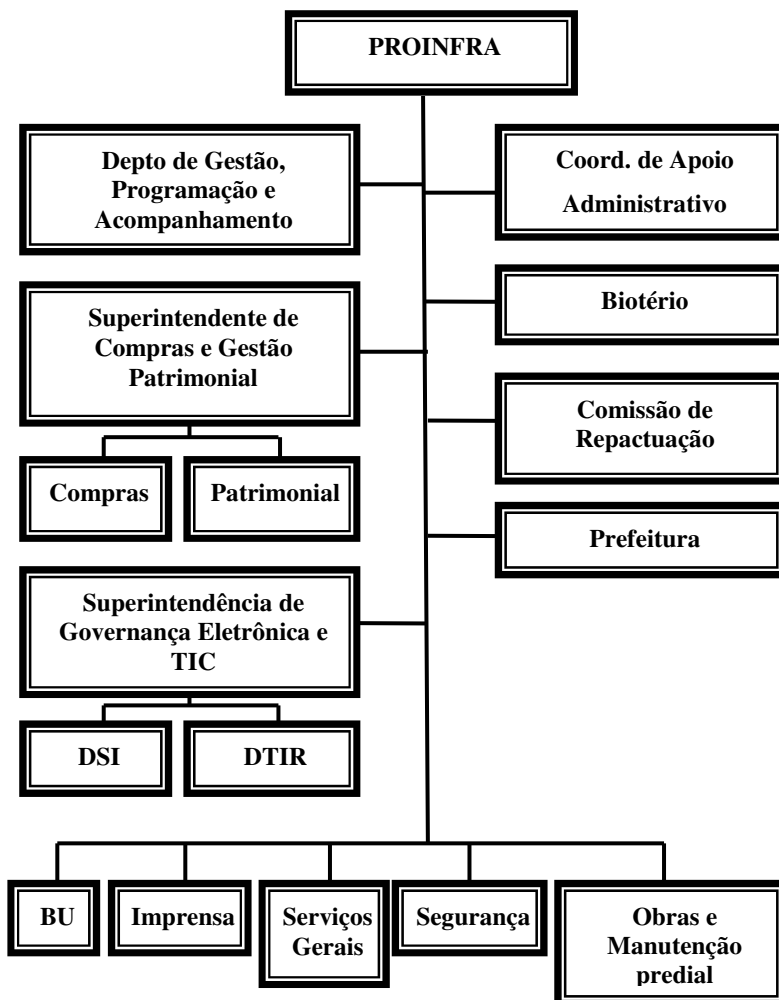


Figura 14: Organograma da PROINFRA.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

4.1.3 Estrutura das Unidades Acadêmicas

De forma bastante ampla as Unidades Acadêmicas da UFSC, também conhecidas como Centros de Ensino, normalmente são subdivididas em Departamentos, Cursos de Graduação e Cursos de Pós-Graduação. Basicamente, as Unidades possuem em seus colegiados: representantes para a pesquisa e a extensão, representantes dos servidores técnico-administrativos, representantes discentes, sendo que o representante para a questão do Ensino e Gestão está centrado na figura do Diretor do Centro.

Desta forma, foi possível identificar por pesquisa nos sites das onze Unidades Acadêmicas as seguintes características de suas estruturas organizacionais.

No **Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)** identificou-se 3 (três) departamentos: Departamento de Química, Departamento de Física, Departamento de Matemática. Sendo que neste Centro verificou-se a existência de 5 (cinco) cursos de graduação e 4 de pós-graduação. As diferenças numéricas na graduação dão-se pelo uso da modalidade de ensino a distância, porém na pós-graduação a diferença ocorre pela interdisciplinaridade.

Sua missão é: “Ser um centro de excelência dispondo de pessoal qualificado, produtivo e comprometido, com infraestrutura física e administrativa adequadas, atuando de forma integrada e com qualidade.”

No **Centro de Ciências Biológicas (CCB)** há 8 (oito) departamentos: Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética, Departamento de Ecologia e Zoologia, Departamento de Bioquímica, Departamento de Botânica, Departamento de Ciências Fisiológicas, Departamento de Farmacologia, Departamento de Microbiologia e Parasitologia, Departamento de Ciências Morfológicas. Contudo, no Centro há apenas dois cursos de graduação e 8 de pós-graduação.

Esta diferença entre cursos de graduação e departamento ocorre pela especificidade das disciplinas nesta área, porém outra justificativa é que os professores deste centro ministram aulas em outros Centros, especialmente o Centro de Ciências da Saúde (CCS). Assim, sendo uma unidade “fornecedora” de aulas/professores para outras unidades. O que em certa medida pode dar certo viés nos cálculos no que tange a quantidade de alunos atendidos, já que a maior parte é de outros centros.

A missão do CCB é: “Gerar, disseminar, aplicar conhecimento em Ciências Biológicas, formando profissionais e contribuindo para a melhoria da qualidade da vida.” Adota como visão que: “O CCB estará

reconhecido como competência, liderança, em nível nacional e internacional com estrutura organizacional condizente, ambiente de trabalho saudável, diversidade de interesses acadêmicos, com pessoal qualificado, capacitado e comprometido, dispondo de infraestrutura adequada e atual.”

O Centro Tecnológico (CTC) possui 9 (nove) departamentos: Departamento de Arquitetura e Urbanismo, Departamento de Automação e Sistemas, Departamento de Engenharia Civil, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Departamento de Engenharia Elétrica, Departamento de Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos, Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental, Departamento de Informática e Estatística, Engenharia e Gestão do Conhecimento. Além disso, abriga 13 cursos de graduação e 14 de pós-graduação.

Sua missão consiste em: “Promover o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural, para a melhoria da qualidade de vida.” Quanto a visão tem-se que: “O Centro Tecnológico será um centro de excelência em nível internacional.”

O Centro de Ciências da Saúde (CCS) possui 11 (onze) departamentos: Departamento de Análises Clínicas, Departamento de Ciências Farmacêuticas, Departamento de Cirurgia, Departamento de Clínica Médica, Departamento de Enfermagem, Departamento de Odontologia, Departamento de Ginecologia e Obstetrícia, Departamento de Nutrição, Departamento de Patologia, Departamento de Pediatria, Departamento de Saúde Pública. Porém apenas 6 (seis) cursos de graduação, isto se deve a grande variedade de disciplinas, assim multiplicando a quantidade de departamentos, por outro lado hoje se têm 14 (quatorze) cursos de pós-graduação.

Quanto a missão deste centro tem-se que: “O CCS tem por finalidade a produção, sistematização e socialização do conhecimento na área das Ciências da Saúde, formando e norteando a formação de profissionais capacitados a desenvolverem o pensamento crítico e científico para atuarem em prol da saúde individual e coletiva.” Já na visão: “O CCS será um centro de excelência internacional na área da saúde.”

O Centro de Desportos (CDS) possui um departamento, um curso e uma pós-graduação. Porém com uma capilaridade de atendimento bastante ampla, destacando-se como um centro irradiador de extensão da UFSC para a comunidade externa. Esta vocação pode ser identificada na sua missão: “Produzir e socializar conhecimentos e

aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional na área de Educação Física, em interação com a sociedade, na busca da melhoria da qualidade de vida.” Tendo como visão ser: “Um centro de excelência nacional e internacional em Educação Física”.

O **Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)** possui o mesmo tipo de estrutura, também com intenso atendimento a comunidade, por meio do seu escritório modelo. Assim, sua missão é: “Produzir, sistematizar e disseminar conhecimento na área jurídica, tornando-o acessível à sociedade.” Tendo como visão que: “O CCJ estará reconhecido nacional e internacionalmente dispondo de pessoal capacitado e qualificado, dentro de espaço físico compatível, com processos e equipamentos adequados.”

No **Centro de Ciências Agrárias (CCA)** há 5 (cinco) departamentos: Departamento de Aquicultura, Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Departamento de Engenharia Rural, Departamento de Fitotecnia, Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural. Neste sentido, possui 4 cursos de graduação e 4 de pós-graduação. Sendo um Centro que normalmente encontra-se afastado (fisicamente) dos outros centros acadêmicos e administrativos, por atuar no campo. Possui como missão: “Promover o desenvolvimento das ciências agrárias através da geração, organização, avaliação e difusão do conhecimento científico e tecnológico e da formação de profissionais cidadãos, contribuindo para o bem estar social e o uso racional dos recursos.” Bem como sua visão é distinta das outras: “Ser um Centro de excelência promotor do desenvolvimento agrário sustentável.”

O **Centro Sócio-Econômico (CSE)** possui 4 (quatro) departamentos: Departamento de Ciências da Administração, Departamento de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Contábeis, Departamento de Serviço Social. Porém, identificou-se 8 (oito) cursos de graduação, especialmente devido a criação de cursos na modalidade de ensino a distância e criação do curso de Relações Internacionais que é abrigado pelo Departamento de Ciências Econômicas, já na pós-graduação há 6 (seis), justificado pelo novo curso de graduação e também pela criação de um Mestrado Profissional em Administração Universitária, o primeiro em todo país. Uma característica marcante deste centro é atender uma grande quantidade de alunos por meio de aulas diurnas e noturnas, especialmente pela grande quantidade de alunos que cursam a graduação pela modalidade de ensino a distância.

Este Centro apresenta como missão: “O CSE tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar saberes, aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional e da cidadania, consolidando o saber na área das ciências sociais aplicadas, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e da defesa da qualidade da vida.” Diante disto, apresenta como visão: “Ser um centro de excelência inovador, referência nacional e internacional, sintonizado com as demandas sociais e com atuação integrada de suas áreas.”

No **Centro de Ciências da Educação (CED)** há 3 (três) departamentos: Departamento de Metodologia de Ensino, Departamento de Estudos Especializados em Educação, Departamento de Ciência da Informação, sendo 4 (quatro) cursos de graduação e 3 (três) de pós-graduação. Sua missão é: “Promover a produção e a socialização do conhecimento com vistas à formação inicial e continuada de profissionais nas áreas das ciências da educação e da informação.” Como é possível perceber na sua visão transparece sua orientação política: “Reconhecido nacional e internacionalmente pela produção e socialização de conhecimentos, formando profissionais, professores e pesquisadores, críticos e comprometidos com a educação pública emancipatória.”

O **Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)** possui 6 (seis) departamentos: Departamento de Antropologia, Departamento de Filosofia, Departamento de Geociências, Departamento de História, Departamento de Psicologia, Departamento de Sociologia e Ciência Política. Abrangendo 11 (onze) cursos de graduação e 7 (sete) cursos de pós-graduação. Esta diferença entre departamentos e números de curso de graduação ocorre por haver uma especialização das profissões dentro dos cursos de Geografia e Antropologia. Na pós-graduação o acréscimo ocorrer por causa da interdisciplinaridade de um curso.

Assim, tem-se como missão: “Produzir, sistematizar e socializar conhecimentos na área de humanidades Ciências Humanas e da Terra/Meio-ambiente, formando profissionais, realizando intervenções diretas e indiretas na sociedade visando o seu desenvolvimento e transformação.” Na questão da visão busca-se: “Ser referência nacional e internacional na produção de conhecimento nas suas áreas de atuação.”

No **Centro de Comunicação e Expressão (CCE)** há 4 (quatro) departamentos: Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras, Departamento de Língua e Literatura Vernáculas, Departamento de Expressão Gráfica, Departamento de Jornalismo. Porém possui 11

(onze) cursos de graduação. Esta grande diferença se deve, especialmente aos cursos que envolvem ensino a distância, e na pós-graduação há 6 (seis).

A missão nesta unidade acadêmica é: “Produzir, disseminar e preservar o conhecimento, formando profissionais para o desenvolvimento da sociedade.” Na questão da visão pretende-se: “Ser um centro de referência/excelência em ensino, pesquisa e extensão na sua área de competência, dispondo de pessoal comprometido, qualificado e em quantidade suficiente, com infraestrutura adequada.” Cabe observar que tanto a missão, como na visão há uma orientação genérica, podendo esta ser adequada para qualquer unidade acadêmica, ou mesmo de uma universidade em qualquer região do país, sendo esta pública ou privada.

4.1.4 Estrutura das Unidades Políticas (*os Campi*)

Como os três novos Campi da UFSC possuem a figura do Diretor de Campus, Diretor Acadêmico de Campus e Diretor Administrativo de Campus, o primeiro cargo acaba por receber a função política da unidade, ou seja, de representação da Unidade junto a diferentes órgãos regionais. Sendo os outros dois cargos de diretores já devidamente discriminados pelo termo utilizado. Além disso, observa-se que a ocupação desta função (até o momento) é de indicação direta do Reitor da universidade.

Conforme apresentado anteriormente a criação destes *Campi* se deram em 2009, originados pelo Programa REUNI.

Desta forma, têm-se os três *Campi*: Joinville (JOI), Curitibanos (CBS) e Araranguá (ARA) ligados ao *Campus* da UFSC, tendo Florianópolis como sede.

Observa-se que o *Campus* de Joinville, que fica na cidade de Araquari, possui apenas um curso, bem como o *Campus* Araranguá, que se diferencia por não possuir Diretor Acadêmico, pois o seu curso está subordinado ao CCA. Já o *Campus* de Araranguá é o maior deles, tendo sido contemplado com 4 (quatro) cursos de graduação.

Cada um dos *Campi* também realizou seu Planejamento Estratégico. No *Campus* de Joinville obteve-se como missão: “Gerar e divulgar conhecimento científico e tecnológico formando profissionais e interagindo com a sociedade visando fortalecer a área da mobilidade e

contribuir com o desenvolvimento do País.” E visão: “O CEM será um centro de excelência atuando interativamente com a sociedade.” Observa-se que o significado de CEM é Centro de Engenharia da Mobilidade, o qual poderia estar ligado ao CTC, como é no caso do *Campus* de Araranguá. Assim, trazendo mais heterogeneidade já na criação de novas unidades.

Já o *Campus* de Curitiba possui a missão de: “Gerar e disseminar conhecimento formando profissionais e contribuindo para atendimento de demandas regionais e o desenvolvimento da sociedade.” E visão: “Ser um *Campus* Universitário de referência internacional.”

Por fim, o maior *Campus*, o de Araranguá tem como missão: “Gerar, socializar e aplicar conhecimentos oferecendo educação superior, atuando e inovando na formação de cidadãos e contribuindo com o desenvolvimento da região de Araranguá.” E Visão: “Ser referência nacional como *Campus* Universitário.”

Fica visível que a definição da missão e visão dos dois últimos *Campi* foram realizadas com certa interferência, porém cabe lembrar que o *Campus* de Araranguá foi o primeiro a ser elaborado, entre os dois últimos. Desta forma, fica visível que construção do planejamento estratégico de Curitiba sofreu influência de alguma forma do planejamento estratégico elaborado no *Campus* de Araranguá.

Desta forma é que tendo sido apresentada de forma global a estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, torna-se possível passar ao estágio seguinte que é de descrever o Processo de Planejamento Estratégico na UFSC, que passa diretamente pela estrutura já descrita e diferencia-se justamente nas fases de seu processo.

4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC

Inicialmente, é preciso salientar que o Planejamento Estratégico, se pensado como documento formal da organização, não alicerça as tomadas de decisão de forma racional e linear, especialmente pela universidade ser identificada como um ambiente dinâmico, complexo e político, como já descrito na parte teórica deste trabalho

A SEPLAN (2011, p. 4) acrescenta esta ideia e explica que na universidade planejamento tem como “finalidade auxiliar seus principais agentes na tomada de decisão e preparar a instituição para enfrentar a mutabilidade ambiental com base no conhecimento sistematizado das tendências das variáveis sociais, políticas, econômicas e culturais, bem como das potencialidades e fraquezas internas.”

Além disso, afirma que com a utilização do planejamento os recursos são mais bem relacionados às suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão). “Assim, o planejamento contribui tanto para o aperfeiçoamento quanto para a sobrevivência das instituições universitárias, ficando evidenciado a sua importância para as universidades.” (SEPLAN, 2011, p. 4).

Nas palavras de Ackoff (1976), o planejamento é um “tipo especial de tomada de decisão”, configurando-se como um processo que gera mais do que apenas um estado futuro desejado.

Diversos autores, como Fischmann e Almeida (1991, p. 16), Serra, Torres e Torres (2004, p. 30), e Pereira (2010, p. 52) afirmam, no que tange o planejamento em organizações, há três níveis distintos de tomada de decisão e utilização de planos e relacionados à sua amplitude de tempo (curto, médio e longo prazo).

Deste modo, cabe descrever o Processo, dividido em fases consecutivas, de como o Planejamento Estratégico vigente na UFSC foi construído e é utilizado. Para que tal tarefa seja cumprida, cabe inicialmente informar os três níveis apresentados pelos teóricos: Operacional, Tático e Estratégico. Assim, afirma-se de antemão que estes três níveis fazem parte do processo como um todo no Planejamento Estratégico da UFSC, bem como as fases consecutivas deste processo

Assim, firmar qualquer tipo de planejamento dentro da organização exige a aceitação e o comprometimento, desde o nível operacional até a alta cúpula da organização universitária.

Observa-se que na organização universitária o planejamento estratégico vigente na UFSC não se restringe à cúpula. Na universidade existe o grande desafio em distinguir quem é responsável pela execução da parte estratégica, tática e operacional, uma vez que o professor pode ocupar estes três níveis ao mesmo tempo. Por exemplo, o Reitor, o Diretor de Centro e Chefe de Departamento são cargos ocupados por professores.

Então, cabe descrever o Planejamento quanto aos prazos e não quanto ao seu nível de execução, pois a estrutura da Organização Universitária tem se apresentado de uma forma bastante peculiar, com tomadas de decisão intrincada e dinâmica entre seus agentes

4.2.1 Processo de Planejamento de Longo Prazo da SEPLAN/UFSC

Antes de apresentar o processo de Planejamento de Longo Prazo da UFSC, cabe apresentar um breve relato de como o PDI Anterior foi construído na UFSC:

Vou falar no mínimo denominador das histórias. Foi feito um relatório que era para fazer um levantamento [...] tudo o que estava acontecendo na universidade, descendo até as Unidades e Subunidades. Tinha acabado de sair a lei do SINAES. Assim juntaram todas as informações [...]. Foi feito no gabinete, praticamente. Uma pessoa fez e o outro arrumou isso, arrumou aquilo [...]. E ficou um documento.

Já no PDI vigente sua elaboração foi conduzida da seguinte forma:

Diferentemente do que foi no primeiro PDI, foi um processo que tentou atingir diferentes grupos dentro da instituição. Iniciou trabalhando basicamente com comissões que representavam ensino, pesquisa e extensão e as partes administrativas, incluindo a assistência estudantil. Foram formadas duas Comissões, a do CAPLAN e do PPI.

A perspectiva era de interlocução com os Centros, que a gente entende que o Centro é a interlocução que você faz lá na ponta do processo: os cursos de graduação e pós-graduação, os Departamentos. Então a gente interagiu diretamente com o Departamento.

O resultado foi convergido numa direção, onde cada uma das duas comissões aprovou uma minuta. Depois disso, a gente abriu um tempo para consulta pública. Então isso foi para consulta pública, em sites.

O resultado disso tudo foi apresentado e discutido no Conselho Universitário, onde foi aprovado o PDI.

Desta forma, verifica-se que houve a intenção de democratizar a discussão do PDI para um maior número de pessoas, especificamente, pela formação de comissões representativas, discussão com as Unidades Acadêmicas e abertura para Consulta Pública.

Pelo que está descrito no PDI tem-se as seguintes fases de construção do documento:

- 1) Designação (em Julho de 2009) de duas Comissões. Uma composta por representantes da Administração Superior da UFSC para elaborar a minuta do PPI. Outra para elaborar o restante do documento composta por representantes das Pró-Reitorias e Secretarias. Ambas com participação de alunos e servidores.
- 2) Formulação da Comissão do PDI, e junção das minutas;
- 3) Consulta aos Dirigentes das Unidades Acadêmicas (Diretores de Centro) nos Conselhos Departamentais (em agosto de 2009);
- 4) Consulta aos Diretores de Campus (em outubro de 2009);
- 5) Apresentação do documento para Consulta Pública para receber críticas e sugestões (de 17 a 30 de novembro de 2009); e
- 6) Deliberação e aprovação final do PDI pelo Conselho Universitário (CUn), onde não houve muitas alterações (a partir de 08 de dezembro de 2009).

Atualmente, conforme descrito no PDI, a SEPLAN/UFSC idealiza que sua “gestão deve ser fundamentada nas idéias de um planejamento estratégico com horizontes temporais de curto, médio e longo prazo muito bem definidos.” (UFSC; SEPLAN, 2011, p. 80-81). Conforme descrito na figura a seguir:

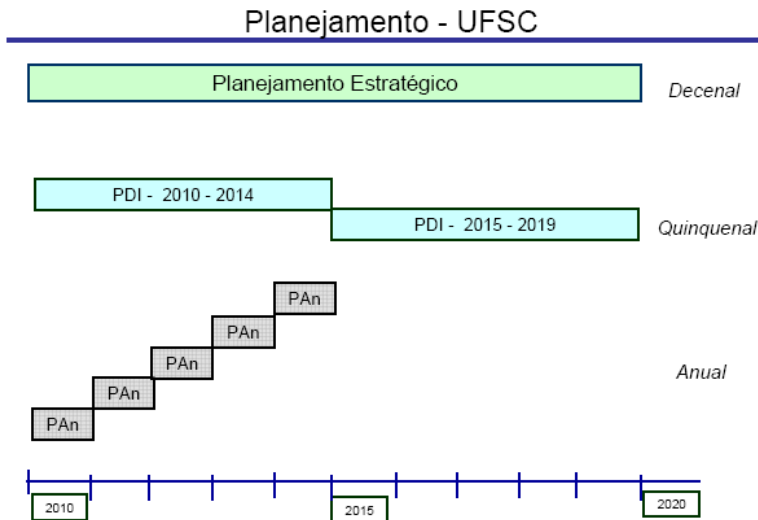


Figura: 15: O Ciclo de Planejamento da UFSC.

Fonte: UFSC/SEPLAN (2011, p. 80).

Desta forma, inicialmente, identifica-se pelo esquema apresentado, que o Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Santa Catarina é de 10 anos (decenal), já o PDI seria uma fase intermediária, o que caberia ao Planejamento de médio prazo (quinquenal), e os Planos de Ação Anual (PAn) são de curto prazo (anual).

Neste sentido, está descrito no PDI, que:

Na perspectiva de planejamento de longo prazo, a Universidade Federal de Santa Catarina se orientará pela adoção do Planejamento Estratégico que deve envolver todas as Unidades Acadêmicas e Administrativas na concepção e consolidação dos seus grandes objetivos estratégicos, definindo os rumos que a Instituição deve seguir nesse

horizonte temporal. (UFSC; SEPLAN, 2011, p. 80).

Assim, verifica-se que existe confusão sobre o que é Longo Prazo e Médio Prazo no documento formal, o PDI, visto que na figura o PDI é de Médio Prazo, enquanto que no texto é descrito como de longo prazo.

Além disso, embora o planejamento de longo prazo (estratégico) tenha sido proposta para 10 (dez) anos não foi possível identificar nos documentos internos qualquer informação que desse subsídio para este horizonte. As Unidades Administrativas e Acadêmicas apenas apresentaram suas visões neste horizonte temporal, mas não fixaram qualquer Objetivo ou Meta a ser atingida.

Cabe salientar que o período decenal ainda esta vigente, porém acredita-se que o planejamento deve ocorrer antes do decênio e não após o primeiro quinquênio caso contrário seriam dois planos organizacionais, e não um decenal.

No PDI está previsto os três períodos, conforme expresso:

Já no horizonte de curto prazo, a UFSC deve adotar o Planejamento Anual, com metas e ações bem estabelecidas para o período de um ano. Os ciclos temporais de planejamento devem definir planos decenais, quinquenais e anuais de ação. (UFSC; SEPLAN, 2011, p. 80).

Para se fazer uma comparação com o Planejamento de médio prazo está escrito no PDI que:

O planejamento de médio prazo, no caso da UFSC, converge para as reformulações progressivas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso está determinado externamente, pois esse plano deve ser atualizado a cada cinco anos. (UFSC; SEPLAN, 2011, p. 80).

Ou seja, é afirmado no documento que o PDI é um Planejamento de médio prazo.

Contudo, como será verificado nas fases de: Planejamento Estratégico das Unidades (Planejamento de Médio Prazo); e dos Planos de Ação Anual (Planejamento de Curto Prazo), o PDI foi encarado como

documento referência para elaboração dos documentos seguintes, o que configura este documento como sendo Estratégico. Portanto, o PDI da UFSC, enquadra-se no mesmo contexto de Planejamento Estratégico, que conforme Pereira (2010, p. 53) é caracterizado por:

- a) Relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras para alcançá-los;
- b) Trata de questões que afetam a organização como um todo;
- c) Tem como responsáveis os quadros superiores ou diretivos da organização;
- d) É um processo político e que envolve conflito e poder;
- e) A aplicabilidade gera resistências, pois ocasiona mudanças de regras na alocação de poder e nas condições de relação das pessoas da organização;
- f) Requer comprometimento de toda a organização;
- g) É um processo de adaptação ao ambiente que se insere.

Portanto, diferente do que está escrito no próprio PDI, ele está sendo considerado como o documento referência para desenvolver do Planejamento Estratégico da Organização Universitária. Visto que se enquadra em todos os pontos anteriormente elencados pelo Professor Pereira (2010).

Importa apontar a visão que a SEPLAN tem sobre o Planejamento ao relatar o seguinte:

Independentemente do ciclo de planejamento adotado, curto, médio ou longo prazo, o estabelecimento de uma cultura de planejamento deve exigir um considerável esforço e tempo para a conscientização, discussão e amadurecimento do processo, conduzindo a construção de métodos e instrumentos de suporte ao processo de tomada de decisão na Instituição e envolvendo suas Unidades Acadêmicas e Administrativas. (UFSC; SEPLAN, 2011, p. 80).

Assim, verifica-se que o processo de Planejamento é algo mais amplo que um determinado período fixo, e sim a inserção da cultura do planejamento.

Conforme identificado no PDI este seria um documento Tático, de médio prazo. Por outro lado, atualmente, o PDI é encarado com um documento Estratégico, porém de médio prazo.

Elucidada a questão dos níveis de planejamento, operacional tático e estratégico ocorridos na Universidade, que já de início apresenta a peculiaridade de ser estratégico e a de médio prazo, então a pesquisa volta-se ao estudo do processo de planejamento estratégico na organização universitária UFSC.

4.2.2 Processo de Planejamento de Médio e Curto Prazo da SEPLAN/UFSC

Inicialmente, cabe descrever as fases de Planejamento de Médio e Curto Prazo, que atualmente são representadas, respectivamente, pelo Planejamento Estratégico (PE) e pelos Planos de Ação Anual (PAN), nas Unidades Acadêmicas e Administrativas

Vale informar que o “Planejamento Estratégico das Unidades”, ou seja, dos Centros de Ensino, das Pró-Reitorias e das Secretarias, foram construídos após o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Portanto, os Planos (PANs) e os Planejamentos Estratégicos (PEs) foram orientados com base no PDI.

Ainda cabe salientar que tanto os Planejamentos Estratégicos nas Unidades como os Planos de Ação Anual foram conduzidos por uma equipe diferente daquela que construiu o PDI.

Além disso, ao buscar descrever as fases dos dois processos (PE e PAN) verificou-se que eles têm ocorrido de forma conjunta, ou seja, os Planos de Ação Anual (PAN) fazem parte do Planejamento Estratégico da Unidade. Portanto, são descritos nesta pesquisa como fases complementares.

Nos documentos internos da SEPLAN verificou-se que há um processo formalmente descrito, composto por fases, que é apresentado na figura que segue:



Figura 16: Processo de Planejamento da SEPLAN/UFSC.

Fonte: SEPLAN (2011, p. 1).

Depois de realizada a pesquisa, identificou-se que este processo omite pelo menos uma etapa de suma importância, mas que não é representada no esquema oficial:

- a) Seminários de Planejamento nas Unidades;
- b) Elaboração dos Planejametos e Projetos/Ações pelas Unidades e Subunidades;
- c) Sistematização dos Planejametos e Projetos/Ações pelas Unidades;
- d) Orçamento/Aprovação dos Projetos/Ações pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades;
- e) Implantação dos Planejametos pelas Unidades/Subunidades;
- f) Acompanhamento dos Planejametos pelas Unidades.

Por outro lado, os entrevistados não demonstraram haver diferença, de participantes ou de momento, na elaboração dos Planejametos e Projetos/Ações. O que leva a pensar que estas duas atividades ocorreram de forma sobreposta.

Assim, cabe descrever cada uma das etapas do processo de Planejamento Estratégico das Unidades (em conjunto dos Projetos e e Ações).

Inicialmente, conforme descrito em documento interno pela SEPLAN (2011, p. 1), a primeira fase foi de **Seminários de Planejamento**:

No Processo de Planejamento, a equipe do Departamento de Planejamento (DPL) realiza os Seminários de Planejamento, processo pelo qual cada Unidade Acadêmica e Administrativa conta com pessoal capacitado para auxiliar e conduzir a formulação do planejamento estratégico da unidade, na definição de sua missão, visão e princípios. Durante os seminários a equipe participante também é provocada a avaliar os pontos fortes e fracos de sua unidade, bem como suas ameaças e oportunidades.

Cabe informar que os Seminários de Planejamento foram realizados cronologicamente em cada uma das Unidades Acadêmicas, Unidades Administrativas e Unidades Políticas.

Os seminários ocorreram nos Conselhos das Unidades, conforme descreve um entrevistado da SEPLAN A (2011):

O nosso mínimo denominador comum é o conselho departamental. Porque o conselho da unidade é uma representação formal dos integrantes das Unidades. Foi a mesma lógica que a gente adotou com os Pró-Reitores e Secretários.

Então cada Unidade teve uma experiência. O mínimo denominador comum era o conselho da unidade. Por quê? Por que no Conselho da Unidade estão todos os Chefes de Departamento, os Coordenadores de Curso de Graduação e Pós-Graduação, representação dos alunos, representação dos servidores técnico-administrativos, além dos coordenadores de pesquisa e de extensão.

Os responsáveis pela condução do processo nas Unidades Administrativas foram os Pró-Reitores e Secretários.

Já os responsáveis pelo processo de Planejamento Estratégico nas Unidades Acadêmicas (Centros de Ensino) foram os Vice-Diretores, e nas Unidades políticas foram os Diretores dos *Campi*.

Cabe lembrar, que conforme relato nas entrevistas realizadas com a SEPLAN, que os Vice-Diretores foram designados para a função de elaborar, implantar e acompanhar o Planejamento Estratégico de suas Unidades Acadêmicas, para isso houve uma alteração na remuneração,

passando de Fundação Gratificante (FG-1) para Cargo de Direção (CD-4).

Observa-se também que por causa do cronograma, alguns Seminários de Planejamento ocorreram antes da nomeação do CD-4 e designação das atividades de Planejamento. O que fez com que alguns Vice-Diretores não participassem do momento inicial de sensibilização (Seminários de Planejamento), organizado pela SEPLAN e pelo Consultor Externo.

Em praticamente todos os encontros houve o apoio da Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN) da UFSC, sendo que a condução do seminário foi realizada por um consultor externo.

O Consultor Externo foi contratado. Sua contratação foi justificada pela SEPLAN, conforme entrevista:

Por ele ter sido Pró-reitor de Planejamento da UFSC, atualmente estando aposentado. Portanto já conhecia a universidade.

Na Secretaria chegou-se a discutir a contratação de um consultor do mercado, mas a maioria não gostou desta ideia, pois o consultor de mercado tem pouca visão da universidade.

O consultor de mercado não saberia o que é ensino, pesquisa e extensão. Não saberia que tem departamento, que tem laboratório [...].

Dependendo de Centro teria muita resistência.

A Elaboração do Plano Estratégico e das Ações/Projetos é considerada a segunda e terceira fase, pela SEPLAN. Por outro lado, de acordo com as entrevistas foi verificado que estas duas fases foram realizadas em conjunto. Deste modo, a descrição das fases em separado ficou dificultada por não registrar a percepção dos entrevistados em haver duas fases. Assim, decidiu-se por descrevê-las como um processo único. Assim, a SEPLAN (2011, p. 1), descreveu a seguinte etapa:

O Processo de Planejamento resulta no Plano Estratégico da Unidade, este além de conter as análises já referidas oportuniza a identificação das Questões estratégicas. A partir destas são derivadas Ações/Projetos que serão trabalhados para o cumprimento satisfatório de seus objetivos. [...]

As Ações/Projetos deverão ser descritas em termos de referência, formulários contendo as informações necessárias para a o desenvolvimento adequado de

cada projeto, salienta-se que o termo de referência serve como sumário das informações a respeito do projeto. Uma vez que cada unidade tenha elaborado seus projetos, no modelo de termo de referência, os mesmos serão entregues ao Departamento de Planejamento e agrupados por afinidade. Os termos de referência entregues serão sistematizados pela equipe do planejamento e submetidos à aprovação no âmbito da universidade para compor o Plano Estratégico da UFSC.

Para efeito comparativo, apresentou-se no Anexo D deste trabalho o Planejamento Estratégico do CFH.

Desta forma, conforme anexo, os pontos abordados no Planejamento Estratégico da Unidade foram:

- a) Definição de missão, visão, princípios. De forma sintética representam a identidade organizacional, sendo esta fase o princípio do Planejamento Estratégico;
- b) Análise do ambiente interno, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Também conhecido como matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*); e
- c) Exposição das questões estratégicas, estratégias e ações.

Observa-se que cada ação referente às questões estratégicas das áreas dos Departamentos deve ser descrita e detalhada, contendo informações, como: 1) Título, 2) Objetivo, 3) Responsável, 4) Metodologia, 5) Cronograma, 6) Planilha como recursos necessários e origem, 7) Pessoal, 8) Custeio, 9) Capital, 10) Resultados Esperados e Indicadores, 11) Forma de Divulgação.

As Ações devem ser preenchidas pelas Unidades nos Termos de Referência, conforme modelo apresentado no Anexo E.

Além disso, abaixo de cada Termo de Referência, disponível em planilha no formato Excel, há uma Guia Explicativo (Anexo F) para preenchimento das lacunas do Termo de Referência.

Adicionalmente, ao que já estava previsto, algumas Unidades incluíram um roteiro para Elaboração dos Planos Estratégicos nos Departamentos de Ensino. Este mesmo roteiro pode ser verificado ao final do Planejamento Estratégico do CFH, no item “Passos a Seguir pelos Departamentos”, integralmente transcrito no quadro a seguir:

Passos a Seguir Pelos Departamentos

Como sugestão, os passos a serem seguidos pelos departamentos são os seguintes:

1. Elaborar os planos estratégicos dos departamentos tomando por base o Plano inicial do CFH.
2. Elaborar os planos estratégicos das áreas ligadas aos departamentos tomando por base o Plano inicial do Departamento.
3. Cada área ligada ao Departamento deve detalhar e quantificar as suas ações e organizá-las quanto à sua implementação segundo:
 - A precedência baseada na seqüência lógica de execução das ações
 - Disponibilidade de pessoal para realização da ação
 - Disponibilidade de tempo do pessoal
 - Existência de espaço físico se necessário
 - Existência de equipamentos se necessário
 - Existência de recursos financeiros se necessário
4. Selecionar as ações emergenciais ou que têm de ser executadas a curto prazo supondo que existem recursos.
5. Organizar as ações restantes em planos de médio e longo prazo de acordo com precedência e disponibilidade de meios;
6. Preparar os termos de referência na forma indicada, e enviar para a direção do departamento para apreciação e depois para o CFH para composição e ajustes do plano do CFH.

Quadro 07: Passos a Seguir Pelos Departamentos.

Fonte: Planejamento Estratégico do CFH (2011).

Para apresentar o que deveria ser feito até esta fase do Planejamento nas Unidades, a SEPLAN disponibilizou no moodle uma figura que ilustra a ideia de “Processo *versus* Produto”. Como resultante do processo de Planejamento nas Unidades (desta fase), têm-se como produtos os Termos de Referência preenchidos pelas Subunidades, e reorganizados pelas Unidades, bem como o preenchimento dos Termos de Referências pelas Unidades, todos entregues à SEPLAN.

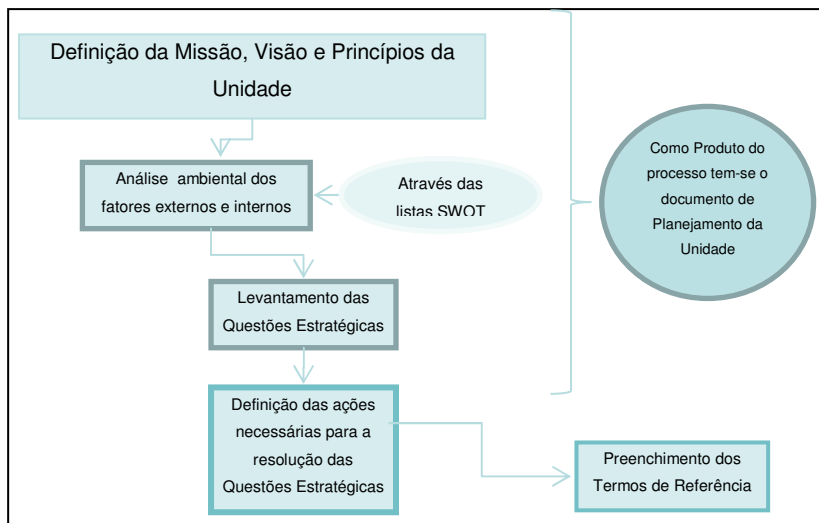


Figura 17: Produto x Processo: Termos de Referência como Produtos do Processo de Planejamento da UFSC.

Fonte: SEPLAN (2011).

O que não fica claro no processo identificado pela SEPLAN é a forma de **Sistematização dos Planos e Planejamento**, que neste trabalho foi considerada a terceira fase. Visto que este ponto foi bastante comentado pelos Vice-Diretores, Secretários e Pró-Reitores.

Observa-se que houve bastante conflito de interesses dentro das Unidades, sobretudo ao encaminhar os documentos para SEPLAN e receber como resposta que não era bem aquilo que se esperava. Especialmente, pela necessidade de intenso trabalho de compilação das diferentes Ações e Projetos de cada Departamento, concentrando tudo em uma única Ação da Unidade.

Apesar de não estar descrito expressamente nos documentos internos da SEPLAN a fase de Sistematização, está descrito no Manual de Planejamento Estratégico a fase de Orçamento/Aprovação, onde parte do processo de sistematização é descrito a seguir.

Após a elaboração das Ações das Subunidades, estas são repassadas aos responsáveis das Unidades para verificar eventuais desacordos, excessos e repetições por parte das Subunidades (Departamentos, Coordenações, Núcleos, entre outros). Segundo a

SEPLAN (2011) as Ações devem obedecer a seguinte sequência de prioridade:

- a) importância e/ou prioridade;
- b) a precedência baseada na sequência lógica de execução das ações;
- c) disponibilidade de pessoal adequado para realização da ação;
- d) disponibilidade de tempo do pessoal;
- e) existência de espaço físico se necessário;
- f) existência de equipamentos se necessário; e
- g) existência de recursos financeiros se necessário.

Após elencar as prioridades das ações e sua sistematização, a sistematização por cada uma das Unidades Acadêmica, Administrativa e Política, os termos de referência são agrupados, (pela SEPLAN) sendo que as Ações que foram elencadas no primeiro ano subsequente entram no Plano de Curto Prazo, já as ações que são dos 4 anos seguintes são elencadas como de Médio Prazo, por fim, aquelas excederem este período enquadra-se no Longo Prazo.

Observa-se que somente podem ser elaboradas Ações nos moldes dos Termos de Referências (ANEXO E) e que obrigatoriamente estiverem constando no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, homologado pelo Conselho Universitário (CUUn) em 08 de Dezembro de 2009, com as correções da SEPLAN em 08 de março de 2010.

Assim, se uma unidade ou subunidade tiver interesse diferente do que está no PDI 2010-2014, esta deve aguardar o próximo PDI, ou conseguir outras fontes de financiamentos, ou ainda, negociar junto às Pró-reitorias, Secretarias e Reitoria a execução de uma Ação não prevista. Ressalta-se que para isso ocorrer, conforme entrevistas nas Unidades, é necessária uma força e habilidade política dos Gestores das Unidades, bem como uma urgência e relevância para execução da Ação naquele momento.

Outro ponto a ser ressaltado quanto à Sistematização dos Planos e do Planejamento é que devido às grandes diferenças nas estruturas organizacionais entre as Unidades é muito complexo que haja um procedimento único para que esta sistematização ocorra.

Na sequência a quarta fase é a de **Orçamento/Aprovação**, que trata da questão da aprovação (ou não) das Ações elaboradas pelas Unidades e subunidades acadêmicas e administrativas.

No momento de Orçamento/Aprovação, ao submeter os Projetos/Ações das Unidades à SEPLAN, ocorre uma agregação de ações semelhantes, e estas são encaminhadas à Reitoria, para que se faça uma reunião entre Reitor, Representantes das Unidades, SEPLAN e Convidados, com a finalidade de fazer ajustes, especificação de valores, e elaboração de quadros necessários. Por fim, após aprovação na reunião, as ações são encaminhadas ao CUn para aprovação.

Após a deliberação e aprovação do CUn o Plano é encaminhado a SEPLAN, que elabora novo orçamento e encaminha às entidades orçamentárias apropriadas.

A partir deste ponto inicia-se um acompanhamento por parte da SEPLAN para defesa e aprovação das propostas junto aos órgãos competentes. Assim que aprovado, a SEPLAN informa às Unidades sobre o ocorrido e suas eventuais alterações. Como resposta as Unidades apresentam os devidos ajustes e um plano de aplicação dos recursos, para ser ajustado ao fluxo de caixa da Universidade, plano de aplicação de recursos e firmamento de compromisso entre os envolvidos.

Para se ter uma ideia do tipo de um grande projeto que precisa ser elaborado apresenta-se a ilustração a seguir, que é a construção do Restaurante Universitário, que está sob a responsabilidade da PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis:



Figura 18: Obra do novo pavilhão do Restaurante Universitário na UFSC.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na sequência, apresenta-se outra foto, que é a construção de um novo prédio do Centro de Desportos (CDS):



Figura 19: Obra no Centro de Desportos da UFSC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Portanto, diante do tamanho das Obras em andamento, observa-se o grau de complexidade da obra e a necessidade de compromisso de todas as unidades envolvidas no Orçamento para acompanhamento de cada etapa.

Especialmente em grandes obras, em entrevista a SEPLAN informou que o projeto deve ser elaborado por um profissional, e não por professores. Além disso, todo projeto de obras deve ser apresentado

por um Engenheiro, mas que conforme a SEPLAN informou existe recurso para contratação deste profissional.

Após a elaboração dos Projetos e Ações, inicia-se a quinta fase do processo, que é de **Implantação dos Planos**. Conforme documento publicado pela SEPLAN, até o momento, foi dada prioridade apenas às ações que demandam investimento em infraestrutura, ou seja, foram realizados apenas os acompanhamento das obras, junto às seguintes unidades:

Unidade	Contato	Data
U	Vice-Diretor	30 mar. 2011
V	Administrador	04 abr. 2011
W	Vice-Diretor e Técnico Administrativo	05 abr. 2011
X	Vice-Diretor	05 abr. 2011
Y	Técnico Administrativo	13 abr. 2011
Z	Vice-Diretor	14 abr. 2011

Quadro 08: Acompanhamento das Ações de Infraestrutura.

Fonte: SEPLAN (2011).

Deste modo, conforme quadro acima, verificou-se que a SEPLAN estabeleceu contato com diferentes agentes.

Esta situação constatada em documento interno é distinta do que havia sido proposto inicialmente pela própria SEPLAN, onde houve uma responsabilização do Vice-Diretor para conduzir o Planejamento e os Planos nas suas Unidades.

Além da questão das obras, ressalta-se que muitos outros projetos, especialmente pedagógicos foram apresentados pelas Unidades. Apesar disso, conforme relato em entrevista junto a SEPLAN, até o momento a Secretaria não realizou acompanhamento nas Unidades, mas que em breve devem ser realizado.

De acordo com a SEPLAN (2011, p. 2), então chega a sexta e última fase, que é de **Avaliação**, aqui neste trabalho sendo descrito por **Acompanhamento**:

Ao término da execução as Ações serão avaliadas de acordo com os resultados esperados e indicadores definidos em cada projeto. Os resultados com as avaliações servirão como base para o próximo ciclo de planejamento da Universidade.

De acordo com o esquema, da figura 16, onde está descrito o Processo de Planejamento, elaborado pela SEPLAN, está escrito que esta última etapa tem o nome “Avaliação, Definição de Indicadores”. Contudo, ressalta-se que os indicadores foram produzidos no momento de elaboração de cada uma dos Termos de Referência, conforme Anexo E, onde já é descrito os Resultados Esperados os Indicadores atrelados a esta ação.

Deste modo, acredita-se que poderiam ser elaborados Indicadores Agrupados, ou seja, uma readequação dos Indicadores Micro em Indicadores Macro. Também seria possível apresentar a avaliação dos indicadores propostos nos termos de referências.

Outro ponto que não está descrito nas fases do processo, mas que é considerado como de grande importância pela literatura é quanto a questão da internalização da cultura de planejamento.

Sobre a **Internalização da cultura de Planejamento** na Organização Universitária, a SEPLAN adota o método PDCA para busca da estabilização do processo de Planejamento na UFSC. “O método PDCA [*Plan, Do, Check, Act*] significa um ciclo de Planejar, Fazer, Checar e Agir, é um método de soluções de problemas simples à primeira vista.” (SEPLAN, 2011, p. 15). Por outro lado, o SDCA visa a estabilização ou padronização (*standardization*) da atividade.

Este gerenciamento é representado por meio da figura abaixo e consta de procedimentos voltados para manter uma operação estável (representados pelo modelo SDCA – *Standarize, Do, Check, Act*) e de procedimentos voltados para melhorar da operação (representados pelo modelo PDCA – *Plan, Do, Check, Act*).

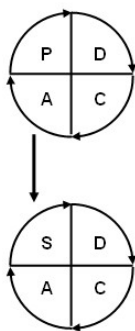


Figura 20: Passagem do Ciclo de Controle da Qualidade de PDCA para SDCA.
Fonte: SEPLAN (2011, p. 26).

Desta forma, a internalização da cultura do Planejamento da Organização Universitária tem como técnica a transformação do PDCA em SDCA, assim busca ser estabilizado/padronizado o Processo, considerando as possíveis correções de um período de planejamento para o outro. Outra maneira de Internalização do processo tem sido por meio de disseminação da informação por unidades.

4.3 NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES PROTAGONISTAS NO PLANEJAMENTO DA UFSC

No que cabe ao nível de participação dos agentes protagonistas no Processo de Planejamento da UFSC, informa-se que aqui se buscou apresentar qual o nível de participação dos protagonistas (identificados pela SEPLAN).

Deste modo, o questionário com escala Likert de um até seis foi elaborado. O número par de opções para assinalar foi proposital para que nenhum respondente identificasse sua participação como intermediária.

O questionário encontra-se no Apêndice B, o qual foi respondido pelos entrevistados de forma auto-declarada, ou seja, os respondentes é que afirmavam qual seu nível de participação no Processo de Planejamento na UFSC.

Assim, após as entrevistas junto às Unidades Acadêmicas e Administrativas, aplicou-se o questionário, identificando as seguintes fases do processo onde caberia a participação da Unidade:

- a) Seminários de Planejamento nas Unidades;
- b) Elaboração dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- c) Sistematização dos Planejamentos pelas Unidades;
- d) Orçamentos e Aprovação dos Planos pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades;
- e) Implantação dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- f) Acompanhamento dos Planejamentos pelas Unidades.

Conforme entrevista na SEPLAN, identificou-se que os protagonistas no processo são: os Vice-Diretores de Unidades Acadêmicas, os Pró-Reitores e Secretários de Unidades Administrativas, e os Diretores de *Campus* (Unidades Políticas). Sendo que nas Unidades Administrativas somente receberam apoio direto da SEPLAN para elaborar seus Planejamentos as unidades: PRDHS, SECARTE, SINTER e SEPLAN. Portanto, foram consideradas as Unidades Administrativas para aplicar os questionários as três primeiras Unidades mais a PRAE.

Assim, foi perguntado aos Pró-Reitores A, B, C e D sobre o nível da participação da sua unidade com relação às etapas do Planejamento da UFSC. De onde se elaborou a seguinte tabela, de respostas:

Tabela 01: Nível de Participação (auto-declarada) das Unidades Administrativas nas fases do Processo de Planejamento.

Unidades Administrativas	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Média
Pró-Reitoria B	6	4	5	5	4	5	4,5
Pró-Reitoria C	6	6	4	2	2	3	3,8
Pró-Reitoria D	6	5	6	4	5	4	5,0
Pró-Reitoria A	5	5	5	6	6	5	5,3
Média do nível de Participação nas Fases do Processo de Planejamento							4,7

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

Assim, observou-se que nas fases de Planejamento, anteriormente apresentadas a Pró-Reitoria A obteve o mais alto grau de participação, por outro lado a Pró-Reitoria B obteve o menor grau de participação entre as Pró-Reitorias.

Por outro lado, obtiveram-se os seguintes níveis de participação nas Unidades Acadêmicas

Tabela 02: Nível de Participação (auto-declarada) das Unidades Administrativas nas fases do Processo de Planejamento.

Unidades Acadêmicas	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Média
J	1	1	6	1	6	2	2,8
H	4	3	3	2	4	1	2,8
I	4	3	4	1	3	4	3,2
G	3	2	4	2	4	5	3,3
K	3	3	5	1	4	4	3,3
F	4	6	3	2	2	4	3,5
E	5	5	4	3	5	4	4,3
D	3	3	6	6	6	5	4,8
C	6	5	4	4	6	5	5,0
B	6	4	5	5	5	5	5,0
A	6	5	5	6	5	5	5,3
Média do nível de Participação nas Fases do Processo de Planejamento							4,0

Fonte: Elaborado pelo Autor (2011).

4.4 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC

Para se descobrir quais variáveis que influenciam no Processo de Planejamento Estratégico, utilizando a análise de discurso, foram necessárias transcender às perguntas óbvias e diretas. Portanto, não seria possível perguntar diretamente quais foram os fatores que contribuíram ou restringiram nas fases do processo de Planejamento.

Deste modo, partiu-se para perguntas que não davam um contexto óbvio, mas tornava a entrevista aberta (e planejada) no sentido de deixar (ou provocar) o entrevistado a relatar situações que fossem mais próximas da realidade. Assim, utilizou-se o roteiro de entrevista, que está no Apêndice A.

Cabe informar, que tanto os Secretários(as) como Pró-Reitores(as) são identificados neste trabalho como Pró-Reitor A, B, C e D. Os Vice-Diretores(as) são identificados como Vice-Diretores A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e K.

4.4.1 Papel no Planejamento

Antes mesmo de iniciar a discussão sobre o processo de Planejamento na UFSC, foi necessário identificar qual a compreensão que o entrevistado tinha em relação ao seu papel dentro deste processo. Assim, perguntou-se: “Qual o seu papel na condução do processo de Planejamento Estratégico da sua Unidade?”

Obteve-se a seguinte resposta na Unidade A:

Conforme orientação da UFSC/SEPLAN, fiquei responsável pelo acompanhamento do Planejamento na Unidade. Atualmente, como Vice-Diretor, represento a implementação e acompanhamento do Planejamento e dos Planos Anuais, que são formalizados nos Termos de Referências elaborados pela Unidade e pelos Departamentos. (VICE-DIRETOR A).

O Vice-Diretor B acrescentou que ao desempenhar a função acima descrita também cabe a função de: “Articular junto com os

Departamentos para aumentar a participação, responsável por elaborar o Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica e sistematizar as informações para o Plano de Desenvolvimento Institucional.”

Ainda ocorreu um caso diferente, visto que na Unidade Acadêmica existe apenas um departamento, coube ao Vice-Diretor C, além das funções acima representadas: “indicar os responsáveis por cada dimensão (Ensino, Pesquisa, Extensão), além de ser ele mesmo o responsável pela dimensão de Gestão no Centro.”

Por outro lado, também houve Vice-Diretores que desconheciam seu papel dentro do processo, trazendo as seguintes respostas:

Pessoalmente, eu não conduzi nenhuma fase do processo de Planejamento. Na verdade, foi colocado que os Vice-Diretores seriam responsáveis pelo Planejamento, mas não vi nada, nem recebi nenhum e-mail informando algo, nem fui chamado ou convocado para participar de reunião na SEPLAN. (VICE-DIRETOR D).

Papel de participar da Reunião como outro professor qualquer. O papel do vice-diretor seria de realizar a gestão e fazer a busca de recursos financeiros junto à Reitoria. (VICE-DIRETOR E).

Além disso, destacaram-se também respostas evasivas, como:

Coordenar e representar a Unidade Acadêmica junto à SEPLAN. Porém não há uma experiência na área de Planejamento, o que torna a tarefa mais difícil, inclusive de motivar e dar uma razão para participar.

Sempre existe um argumento de que esta é apenas uma atividade burocrática que serve para justificar um trabalho para as atividades meio da Universidade. (VICE-DIRETOR F).

O Vice-Diretor H demonstrou não possuir conhecimento sobre o seu papel dentro do Planejamento e afirmou: “Meu papel é de Coordenação, mobilização e animação [...] Às vezes até de ficar calado.”

O Vice-Diretor I informou que seu papel no processo foi de fomentar a elaboração dos Planejamentos nas Subunidades e compilar todas as informações num Planejamento da Unidade Acadêmica.

Nas palavras do Vice-Diretor G: “Eu fui envolvido em participar do Planejamento, mas basicamente é a Direção quem cuida destas questões.” Assim, demonstrou que não participa integralmente do processo de Planejamento.

De forma mais abrangente, o Vice-Diretor J afirmou: “Eu sou o responsável para fazer o contato entre a Unidade e a SEPLAN.”

Por outro lado, o Vice-Diretor K observou:

Bem, eu poderia dourar a pílula, mas meu papel foi de cobrar dos Chefes de Departamento a entrega dos Termos de Referência. Porém, no início das atividades não havia ficado muito claro sobre as minhas responsabilidades no Planejamento, mas com o tempo compreendi melhor. (VICE-DIRETOR K).

De forma semelhante, as Pró-reitorias e Secretarias (aqui chamadas de Pró-Reitorias) divergiram com as seguintes declarações.

Coordenar o Planejamento em conjunto com os Departamentos, Secretarias. (PRÓ-REITOR B).

“Implantar e acompanhar as metas.” (PRÓ-REITOR D)

Buscava desenvolver a cultura, formar um ambiente propício para o Planejamento Estratégico. (PRÓ-REITOR C).

Por outro lado, como resposta contrária ao Planejamento na UFSC, obteve-se uma constatação (relatada em entrevista com um Vice-Diretor), em que uma Pró-Reitoria (aqui chamada de X, e que se recusou a participar da pesquisa), nega o Planejamento Estratégico como ferramenta eficaz, e é totalmente contra esta prática na Universidade, inclusive desestimulando (de acordo com o entrevistado) seus subordinados, tanto em sua Unidade Administrativa quanto Acadêmica.

Importante salientar que o Pró-Reitor em questão quando procurado pelo pesquisador, alegou falta de voz, mas ao final explicou: “tenho mais de 300 alunos e orientandos para tomar conta, que em minha opinião são muito mais importantes do que responder a uma pesquisa sobre Planejamento na Universidade.”

Para o Pró-Reitor A, e de forma bastante enérgica, afirmou veementemente não existir Planejamento Institucional da Universidade

Federal de Santa Catarina. Porém, este acredita e realiza Planejamento em sua própria Pró-reitoria de forma independente da SEPLAN.

Corroborando, com o desacordo sobre o método de Planejamento Estratégico da maneira como está sendo implementado na UFSC, o Pró-Reitor C, discursou:

No início, tudo parecia muito bom, mas quando os Planos de Ação precisavam ser colocados em prática, a SEPLAN não concordou com nenhuma proposta colocada. Assim, o Planejamento ficou desacreditado dentro da Unidade. [...] após meses de discussão, o grupo perdeu totalmente a motivação pelo planejamento. (PRÓ-REITOR C). Se for realizar outro Planejamento é preciso reformular o método.

É interessante que a Universidade presta consultoria para as maiores empresas públicas e privadas do mundo, mas não consegue apoiar seus colaboradores internos a desenvolver atividades que são consideradas essenciais, como o Planejamento. (PRÓ-REITOR C).

Na nossa unidade o Planejamento ficou em *banho-maria*.

Assim, dos Pró-Reitores entrevistados dois deles são contra o Planejamento da maneira como está sendo implementado, e dois são favoráveis.

4.4.2 Seminário de Planejamento

Inicialmente, identificou-se que uma parte dos Vice-Diretores da entrevista não havia participado do momento inicial do Seminário de Planejamento, pois nem todos ocupavam seus cargos naquele momento.

Outro fato interessante é que mesmo para um dos entrevistados que ocupava o cargo de Vice-Diretor, informou que como não havia nenhuma designação específica para seu cargo em participar do Planejamento Estratégico da Unidade, também não participou. Contudo, a maioria dos Vice-Diretores participou, por outro lado, todos os Pró-Reitores participaram.

Diante da segunda pergunta “Como o Sr.(a) encara a participação da sua Unidade no momento inicial dos Seminários de Planejamento?”,

obteve-se do Vice Diretor A, que: “A definição do papel dos vice-diretores ocorreu depois dos seminários. Aquele foi um momento inicial do Planejamento na UFSC, se fosse hoje todos estariam muito mais bem informados sobre todo o processo.”

O Vice-Diretor B sofreu influências diretas em sua Unidade Acadêmica, e relata a situação:

O pessoal não quer se reunir, por isso meu papel é de articular [...]. Apenas 30% (em média) de todos os professores participam das reuniões de planejamento. Sendo que um gestor de grande influência atrapalhou o seminário e fez esvaziar o encontro, retirando todos os professores do seu curso da reunião.

Nós temos este fator limitador [...].

Por isso fique desanimado no início no Planejamento, pois houve um grande descrédito pelo que ocorreu na reunião. Mesmo assim fiz a reunião no Conselho Departamental, convidando membros externos, como outros pesquisadores e pró-reitores. Especialmente aqueles que estão em cargos representativos ou que estão a frente de grandes pesquisas.

Como resposta positiva ao momento de Seminário de Planejamento, apenas o Vice-Diretor C informou seu caso:

Foi uma etapa fundamental, pois conseguiu reunir todos os professores. Existe apenas um Departamento e um curso na Unidade, contamos com a participação total dos professores, bem como dos servidores que foram convidados. Inclusive com cobrança de participação de presença, no total participaram aproximadamente setenta pessoas, entre professores e servidores.

Outros três Vice-Diretores relataram insatisfação com os Seminários de Planejamento:

No momento dos seminários tudo ficou num tom muito burocrático, diferente da prática. Mas as questões foram levadas aos departamentos. (VICE-DIRETOR D).

Houve a discussão sobre a metodologia utilizada pelo Consultor Externo, visto que alguns professores possuíam métodos diferentes em relação ao que foi apresentado nos seminários. Mas tudo procedeu como devia. (VICE-DIRETOR D).

Foram convidados todos os Coordenadores de Curso da Graduação e Pós-Graduação, os Professores, os Representantes dos Servidores e os Chefes de Departamento. (VICE-DIRETOR E).

A discussão foi pouco motivadora, onde foi difícil continuar a atividade de planejamento. (VICE-DIRETOR F).

O Vice-Diretor G informou:

Houve participação dos Departamentos e Coordenadorias de Curso. Mas naquele momento iniciou faltou objetividade. Parecia “filosofia” de Planejamento. Foi necessário pedir objetividade ao consultor externo, pois estava esvaziando a sala.

Porém, observa-se que o Vice-Diretor G tinha dificuldade em distinguir os termos da área de Planejamento.

O Vice-Diretor K respondeu:

No momento inicial daquele planejamento tudo foi feito. Mas não se sabia bem o que a Universidade queria. Agora é que estamos começando a entender para que serve.

Uma crítica que se fez é que nem todos participaram do seminário com o Consultor Externo. Desta forma, a informação não ficou muito bem capilarizada, em alguns momentos parecia um *telefone sem fio*. Por causa disto a elaboração do Planejamento ficou concentrada na mão dos Chefes de Departamento, e não nos Departamentos ou Colegiado Departamental. Acredito que dois terços dos projetos que foram enviados saíram da cabeça do próprio Chefe do Departamento (feito em cima da hora).

Uma pressão que existia no momento dos seminários era para que colocássemos tudo no Planejamento, pois o que não estivesse escrito não poderia ser contemplado.

Por fim, o Vice-Diretor I informou: “Cheguei após aquele momento dos Seminários.

O Pró-Reitor B informou que em sua Unidade houve dificuldades de adaptação com a metodologia:

A dificuldade inicial foi que havia pouco conhecimento da área de Planejamento. Além disso, cada momento uma pessoa era designada para ir aos seminários e acompanhar o andamento de como fazer o planejamento. Daí tudo foi se perdendo [...]. Até que o Planejamento Estratégico da Unidade foi abandonado e somente ficamos com o PDI, que representa melhor o que queremos para nossa área. Por isso, o PDI é nossa principal ferramenta estratégica.

Por outro lado, quanto aos Seminários de Planejamento, o Pró-Reitor A respondeu:

Houve uma tentativa de seminário, mas o consultor externo não possuía conhecimento sobre a nossa área. Foi muito difícil!

Uma grande contradição o que havia era quanto ao Consultor Externo, que trabalhou no setor de Planejamento da UFSC. Por que ele não implantou nada quando era responsável e agora quer implantar algo?

Por fim, o Pró-Reitor C afirmou “No momento inicial houve toda uma intenção muito boa.” Mas em seguida denunciou:

Há uma falta de estrutura por parte da SEPLAN, pois a Universidade é um mastodonte com quase 40 mil pessoas.

A infraestrutura da SEPLAN deveria ser maior para poder dar apoio às Unidades. Não culpo ninguém que trabalha lá, pois imagino o quanto deve ser difícil atender a todos. A Universidade parece com uma Cidade cheia de problemas

Da Pró-Reitoria D obteve-se o seguinte relato: “Participamos ativamente do processo. O Seminário de Planejamento foi muito bom. Aqui foi uma das Pró-Reitorias que realmente implementou o Planejamento.” (PRÓ-REITOR D).

Desta forma, de acordo com os entrevistados, logo no início do Planejamento proposto pela SEPLAN/UFSC, as Unidades Administrativas evidenciaram na figura de seus representantes percepções bastante diferentes quanto ao momento de sensibilização, o que cabe uma profunda reflexão aos coordenadores do Planejamento na UFSC sobre esta fase de Sensibilização. Especialmente porque os problemas apontados no início tendem a se agravar nas fases seguintes.

4.4.3 Elaboração do Planejamento

Para entender como foi a condução do processo de Planejamento dentro das Unidades, fez-se a seguinte pergunta: “Como foram elaborados os Planejamentos?”

Diante deste questionamento, houve uma série de impressões divergentes:

A Elaboração surgiu nas reuniões do conselho departamental com a moderação da SEPLAN e Consultor Externo. Quem levou as demandas aos Departamentos de Ensino foram os Chefes de Departamento, que são participantes do Conselho Departamental. (VICE-DIRETOR A).

Um fator restritivo foi a ocorrência de concurso público com contratação de aproximadamente 200 professores em toda a UFSC, que criou uma demanda muito grande, necessitando inclusive paralisar as aulas. Faltou uma organização estratégica destas atividades. O momento de impacto inicial não foi o ideal por causa do concurso. Porém, no desenrolar do planejamento o processo foi conduzido de forma tranqüila. (VICE-DIRETOR A).

Desta forma, esta Unidade demonstrou pouca dificuldade na condução do processo de elaboração na própria Unidade.

De forma semelhante o Vice-Diretor E desenvolveu o Planejamento em sua Unidade:

A discussão do Planejamento Estratégico é feita em comum acordo, pois os pontos estratégicos do Centro é uma resposta das questões dos Departamentos, visto que estas questões são tabuladas na secretaria do Centro. Alguns Chefes de Departamentos conseguiram reunir todos os professores, outros um pouco menos, especialmente em função de horário. Visto que é muito complicado parar uma semana para discutir o Planejamento Estratégico.

Como desafios, aponto as dificuldades financeiras, por isso também apresentamos metas mais ligadas à questão pedagógica.

Diferentemente, o Vice-Diretor B enfrentou diversos problemas, que decorreram do momento de Seminários de Planejamento:

Aqui no nosso Departamento tudo é difícil porque não existe a cultura do planejamento. Todos são professores acham que sabem de tudo.

No meu Departamento há duas gestões anteriores realizamos planejamento estratégico. Pensamos o que é necessário para a pós-graduação chegar ao conceito 7, o máximo da CAPES. Daí vamos por este caminho.

Além desta restrição, o Vice-Diretor B enfrentou outros problemas cotidianos em sua Unidade, e disse:

Foi necessária uma *negociação com base na troca*. O meu maior desafio é retirar os professores de dentro dos laboratórios pra fazer uma reunião. Porque eles não acreditam que isto vá representar algo no futuro. Eles acreditam que é apenas justificativa para cumprir uma atividade administrativa.

Houve até um momento em que tivemos que manipular uma greve junto com os alunos, pois os professores não queriam fazer greve para melhorar nossa infraestrutura.

A dificuldade enfrentada pelo Vice-Diretor C foi quanto aos orçamentos, assim afirmou: “O maior desafio foi no momento de apresentar os orçamentos, definir custos, pois não se tem a cultura de pensar desta forma na Unidade.” Informou que precisa de ajuda pra definir estas questões.

Por outro lado o Vice-Diretor D apresentou de forma muito clara um desconhecimento sobre o processo de Planejamento da UFSC/SEPLAN, com as seguintes afirmações:

Cada departamento realizou se Planejamento de forma autônoma. Porém, desconheço se houve algum tipo de fixação de metas por parte dos departamentos. Não sei indicar se há metas anuais ou de médio e longo prazo. [...]. Tu não pode estipular uma data de início e fim para um plano. [...]. Desconheço a existência de metas dentro do Planejamento.

Ao final da resposta a esta pergunta o Vice-Diretor D foi mais comedido afirmando:

O problema de impor um formato único para toda universidade é que há muitas diferenças entre as Unidades e Subunidades, há muitas especificidades, uma complexidade e um jogo político muito forte. Por vezes, dentro de um mesmo centro existem cursos totalmente diferentes.

Cabe lembrar, que a Unidade Acadêmica D, acima citada foi elencada como sendo o Planejamento Estratégico modelo da UFSC, conforme relato da SEPLAN.

Problemas maiores se instalaram nas Unidades seguintes. Na Unidade Acadêmica F o Vice-Diretor afirmou que “A elaboração do Planejamento foi apenas *pro forma*.”

Porém, o Pró-Reitor B afirmou o que ocorreu na elaboração do Planejamento de sua Unidade:

Existe uma grande dificuldade em compreender o Planejamento. Diferenças entre Planejamento de Curto Prazo, Médio Prazo, Longo Prazo. Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional. Metas, Objetivos, Ações, Projetos.

Todas são palavras difíceis de compreender para quem não é desta área.

Há dificuldade de compreender todos estes termos, e a dinâmica em conjunto com o Consultor Externo foi bastante conturbada. [...]

No momento de escrever os Planos de Ação Anual tivemos que nos basear em cima do PDI, e não do Planejamento Estratégico da Unidade. [...]

Houve problemas políticos, pois ele queria começar a discussão do zero, sendo que já havia uma grande reflexão anterior.

Na Unidade H foi relatada uma questão bastante importante quanto a cultura na universidade:

Todos participaram, até alunos [...], principalmente os Coordenadores e Chefes de Departamento, mas essencialmente foi aberta para toda a comunidade, como alunos e servidores.

A resistência interna é silenciosa. Os professores vão na reunião e fazem cara de paisagem. (VICE-DIRETOR H).

O Vice-Diretor I respondeu:

Nós discutimos em conjunto com o Consultor Externo, e elaboramos um material, mas com o tempo os Departamentos foram elaborando seus planejamentos. No final atrasamos um pouco no momento de receber as Ações e Projetos [...]. Às vezes por nossa culpa, por não ter orientado corretamente. Por falta de cultura ocorre um atraso por parte de todos.

Mas ainda falta conhecer a real aplicação do Planejamento, caso contrário o Planejamento perde credibilidade.

Às vezes a gente sabe fazer coisas muito boas para quem é de fora da Universidade, mas pra dentro tudo é mais complicado. A universidade ensina muito bem o que fazer, mas na prática não sabe fazer o que ensina. Assim, os problemas vão ocorrendo e sendo resolvidos no dia-a-dia.

Pra implantar a questão do Planejamento na Universidade, tudo teria que ser mais profissional.

O professor não é a pessoa mais preparada pra estar envolvido nesta questão, pois sua principal função é ensinar, além disso, os cargos na Unidade são eleitos e existe uma rotatividade. Aqui ninguém foi preparado pra ser administrador.

Não há nem continuidade, nem preparo do Diretor e Vice-Diretor que assumem suas funções na Unidade. Deveria haver uma capacitação ou alguém preparado para nos apoiar.

O Vice-Diretor G enfrentou os seguintes problemas na elaboração: “No Planejamento atual na Unidade não existe autonomia pra decidir sobre infra-estrutura, pessoal, nem os professores de outros Departamentos.” (VICE-DIRETOR G).

Na Unidade Acadêmica J, o Vice-Diretor tomou a seguinte atitude para enfrentar problemas:

Para suprir os problemas durante a elaboração realizamos Oficinas de Planejamento, onde nós reuníamos os Departamentos e chamávamos um responsável da SEPLAN para tirar todas as dúvidas e orientar no na elaboração do Planejamento e preenchimento dos Termos de Referência. Os professores que estava com mais dúvida receberam ajuda. (VICE-DIRETOR J).

O Vice-Diretor K enfrentou problemas na sua Unidade:

Naquele momento não sabíamos que tínhamos que envolver Projetos e Orçamentos. Não ficou muito claro que tínhamos que entregar tudo pronto. Agora que entendemos. Faltou um fluxograma bem simples de como funciona esta questão de orçamentos e projetos.

Por ter sido feito em cima da hora muitos Planejamentos não ficaram muito bons. Também entendo que esta não é uma cultura da universidade, por isso alguns departamentos tiveram que ir até a SEPLAN para saber como fazer, mas estes ficaram como os melhores projetos.

No fim das contas não existe uma resistência ativa, apenas não é cultural, mas por vezes é falta de conhecimento na área.

Um dos principais problemas foi a capilarização da informação de forma simples, clara e direta. Muita gente confundiu rotina do Departamento com Planejamento, especificamente com o PAAD.

O Pró-Reitor A fez diversas afirmações com relação ao Planejamento vigente: “Não há uma sintonia entre Unidades Acadêmicas e Unidades Administrativas, muito menos entre as Unidades Administrativas. Portanto, não há Planejamento Institucional nesta Universidade.”

Por este motivo nesta unidade adota-se uma prática anterior:

A Pró-Reitoria A trabalha totalmente independente do Planejamento que é feito na SEPLAN [...].

No nosso Planejamento se faz assim:

1) Dificuldades, 2) Ferramentas, 3) Sistemas, 4) Públicos-Alvo, 4) Demandas. Tudo está atendido. Aqui as metas e ações são planejadas, implantadas, acompanhadas e avaliadas. Responsabilizando cada departamento internamente.

É muito bonito fazer Planejamento, escrever livrinhos coloridos, mas a ponta de baixo do iceberg não é ouvida, nem tem voz na participação das principais questões estratégicas. Porque o planejamento tem sido feito, mas não há consecução. Não adianta inovar e deixar um trabalho colorido pra ficar na estante.

Um dos maiores problemas desta Universidade é na formação de Gestores. Existe carência de gestores, com o devido reconhecimento dos Papéis, do Planejamento, de Administrador. Falta conhecimento das suas atribuições, suas responsabilidades seus papeis. Falta conhecer a História da Universidade, ninguém sabe quem foi João David Ferreira Lima. (PRÓ-REITOR A).

Por fim, o Pró-Reitor A disse que “Atualmente só fazemos um relatório para ser entregue, que somente é *pro forma*.”

Finalizou a entrevista com a seguinte afirmação “*Não faça um trabalho de perfumaria! Que não seja mais um trabalho com gráficos coloridos e bonitinhos pra ficar nas estantes da UFSC*”

Enfim, o Pró-Reitor C relatou sua experiência na elaboração do Planejamento na Unidade: “Para se ter um exemplo, hoje se os funcionários forem convidados para participar novamente de um Planejamento ninguém gostaria de participar, pois já sabem que nada será implementado.” Tão grande é o descrédito sentido por este Pró-Reitor.

O Pró-Reitor D informou:

A Universidade é um todo. A gente sempre depende de outros. Por exemplo, eu tenho um setor que eu uso muito, mas não é da responsabilidade da nossa Pró-Reitoria.

Ao fazer o planejamento ficamos na dependência. Por vezes, o outro Pró-reitor simplesmente não quer me atender por um motivo desconhecido... assim eu não consigo atingir as metas estipuladas nos Planos de Ação Anual.

Pedimos ajuda urgente pra outro departamento que poderia, e até deveria, atender rapidamente, mas a resposta é que não podem fazer nada.

Quando a discussão vai para o Reitor eles já dizem tudo ao contrário. Dizem que era só feito um pedido que seria atendido rapidamente.

Na verdade querem negociar todo tipo de decisão!

Essa falta de visão do Todo é muito complicada.

Como se percebe diversos problemas foram latentes nesta fase, pois esta exige participação de muitas pessoas, de diferentes culturas e grupos diferentes dentro da Universidade. Neste momento se percebe um alto grau de interdependência entre as unidades, uma resistência silenciosa e também uma negociação não declarada

4.4.4 Sistematização do Planejamento

No que diz respeito à sistematização das informações foi necessário elaborar uma pergunta que pudesse ser compreendida pelos entrevistados. Mesmo quando existia alguma dúvida com relação ao significado dos termos estes foram explicados para que a resposta pudesse ser mais próxima da realidade. Assim, perguntou-se: “Qual a ligação que se fez entre o Planejamento Estratégico da Unidade, os Planos de Ação Anual e as dimensões do PDI? (Sendo que as dimensões são: Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Arte, e Gestão).”

Deste modo, obteve-se respostas que podem ser consideradas como positivas:

Todas as questões estratégicas têm uma ligação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (Planejamento Estratégico da UFSC), sendo este o documento base para elaboração dos Planos Anuais e dos Termos de Referências. (VICE-DIRETOR A).

Isto é feito junto com todos os chefes de departamento. Assim, é possível alinhar o PDI, o Planejamento Estratégico da Unidade, os Planos de Ação Anual e os Termos de Referência. (VICE-DIRETOR B).

A sistematização ocorreu dentro das quatro dimensões de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, coordenadas pelos: Coordenador de Graduação, Coordenador Pós-Graduação, Coordenador de Extensão e Vice-Diretor. Aqui o processo foi mais facilitado, pois só existe um departamento (VICE-DIRETOR C).

Por outro lado, foram entendidas como respostas que podem ser identificadas como problemáticas, as seguintes:

É claro que existe uma tendência de colocar no Planejamento algo impossível de ser realizado, com metas que envolviam aspectos financeiros muito além do que o Centro e até mesmo a própria Universidade tem capacidade, mas tudo foi colocado no Planejamento. (VICE-DIRETOR E).

Na negociação sempre existe a ideia de que para ganhar um pouco tem que pedir muito. Então se

costuma pedir 10 para ganhar 1. O que acaba fugindo da realidade. Além disso, em toda negociação se exige uma habilidade política muito forte. (VICE-DIRETOR E).

Um grande problema na Universidade é que a matriz de custo é muito injusta, pois possuímos a mesma quantidade de alunos que outras Unidades que não possuem laboratórios. (VICE-DIRETOR E).

O Vice-Diretor F apresentou a seguinte situação, que representativa da cultura que está entranhada na sua Unidade:

Os Planos e Ações foram estipulados por alguns responsáveis por cada área, Espaço Físico, Ensino, Pesquisa, Extensão, Escritório Modelo. É complicada esta questão, porque não há uma intimidade com relação ao Planejamento e mesmo se tem dúvida quanto aos seus resultados. Mas no fundo tudo acaba na questão de espaço físico e obras. (VICE-DIRETOR F).

Porém, o Vice-Diretor I respondeu:

É realizada uma compilação de todas as Ações e Projetos e encaminhado à SEPLAN. Mas o difícil é ser obrigado a fazer uma coisa que não se sabe para que serve ou se serve para alguma coisa. Parece que alguém impôs uma atividade que não vai dar em nada. (VICE-DIRETOR I).

No momento da entrevista, ao tomar conhecimento de seu papel, o Vice-Diretor G disse: “Só faltou alguém me informar sobre isso!” (VICE-DIRETOR G). Acrescentou que uma Universidade é diferente da Empresa, e é difícil um órgão da Administração Central impor sua vontade à Unidade Acadêmica.

O Vice-Diretor J informou:

Os Termos de Referência deveriam estar integrados para toda universidade. Assim, saberíamos o custo por metro quadrado. Seria mais fácil verificar a sobreposição de diferentes projetos pra adequar a sala para atender diferentes necessidades. O sistema

deveria informar qual o custo de um novo servidor, se é 20 ou 40 horas. Não conhecemos estas questões.

Na Unidade K, o Vice-Diretor respondeu: “De uma forma geral fizemos um alinhamento entre o PDI, o Planejamento da Unidade e os Planos de Ação.” (VICE-DIRETOR K).

Porém, o Pró-Reitor B, apesar dos problemas enfrentados teve uma atitude bastante proativa ao enfrentar a seguinte questão:

Primeiramente, os Planos e Projetos foram enviados todos para a SEPLAN e eles resumiram várias atividades em apenas uma. Daí houve uma grande reclamação e tive vários problemas políticos internos. Agora a Pró-Reitoria B está centralizando esta situação. Porém isto está me dando muito trabalho, mas temos que fazer.

Houve algumas Subunidades que reclamaram porque não apareceram nos Planos. Neste sentido, foi informado que quem não participasse das atividades de Planejamento não havia possibilidade de serem contemplados. Deste modo, todos passaram a participar.

Esta área do Planejamento parece uma Metafísica da contemporaneidade.

Neste ponto cabe uma breve reflexão sobre o significado termo no contexto em que ele foi inserido pelo Pró-Reitor B, desta forma: “a palavra metafísica acabou por se impor como denominação da ciência que [...] ocupa-se das realidades que estão além das realidades físicas” (REALE, 1990, p. 179).

Em outras palavras, interpreta-se o significado pretendido foi que Planejamento é: o pensar reflexivo que vai além das ações do dia-a-dia, que resgata desde a finalidade das pessoas no local onde trabalham até a sua atividade fim, considerando todos os meios para executar o seu trabalho.

O Pró-Reitor D, afirmou que a sistematização dos Planos e Ações foi bastante discutida em conjunto com a SEPLAN.

Por outro lado, o Pró-Reitor C afirmou: “Quando a SEPLAN restringiu uma mudança da estrutura da Pró-Reitoria C, que era um

pedido interno dos trabalhadores, e não houve negociação alguma, então houve um descrédito com relação a este Planejamento.”

4.4.5 Orçamento/Aprovação dos Planos

Ao buscar compreender como foi percebida a questão dos Orçamentos e Aprovação dos Planos, perguntou-se: “Qual a participação da Unidade na discussão sobre o Orçamento e Aprovação dos Planos de Ação Anual junto à SEPLAN e aos Órgãos Superiores?” De forma bastante racional o Vice-Diretor A informou:

A crítica que se tem é que os Termos de Referência não estão ligados à sistemática administrativa atual referente o planejamento orçamentário da Universidade Federal de Santa Catarina. Por exemplo, no Governo, as Ações Orçamentárias estão atreladas às metas específicas.

Por enquanto ainda não existe uma ligação entre as metas colocadas nos Planos Anuais com a questão orçamentária da UFSC. Veja o que o corre com a questão de custeio para viagens de pessoal. Até hoje é tudo igual à matriz de custeio dos últimos anos.

Corroborando com esta ideia o Vice-Diretor E fez a seguinte afirmação: “Algumas questões são bastante difíceis no planejamento porque depende das Pró-Reitorias, então não podemos colocar o que queremos fazer em nosso planejamento se não há recurso disponível e nem tempo hábil para consultar se tal recurso existe.” (VICE-DIRETOR E).

Já o Vice-Diretor B apresentou outros desafios:

Depois que é colocado no Planejamento UFSC, ainda é necessário muito poder pra colocar em prática junto à Reitoria.

Por vezes nem é o poder de mando ou poder financeiro, mas é o poder da persistência, da insistência de estar todo dia na Reitoria pedindo pra fazer. Tem que persistir até sair do papel.

Mas aqui no nosso caso houve participação máxima da Unidade Acadêmica na negociação com os

Departamentos, Professores e também junto com a SEPLAN.

Cabe informar que, mesmo o Vice-Diretor C sendo responsável pela questão de obras, informou que:

Não houve uma contrapartida da SEPLAN para responder os orçamentos. A Unidade tem necessidade de várias construções e obras, mas a SEPLAN não entrega os Projetos. [E complementou] o Diretor da Unidade quem tem o poder político para discutir na Reitoria a questão orçamentária.

Embora o Vice-Diretor D tenha informado anteriormente não saber qual o seu papel dentro do processo de Planejamento nem soube responder a esta pergunta criticou: “É errada a forma de planejar que se tem habitualmente em diversas empresas. Visto que o planejamento normalmente é feito em uma sala fechada, sem conversar com os representantes da comunidade.”

Apesar do Vice-Diretor F, ter afirmado que o Planejamento é apenas uma atividade burocrática para justificar o trabalho da atividade meio da Universidade, ele informou que “Uma grande dificuldade é que não conseguimos espaço físico, pois não há possibilidade de conseguir o recurso.” (VICE-DIRETOR F).

Os Vice-Diretores H, I, K, J, D não esboçaram conhecimento sobre como funciona este processo ou desconheciam totalmente sobre esta prática. Contudo ainda acrescenta-se os seguinte comentários:

A gente discute sobre o orçamento na SEPLAN e PROINFRA, mas não existe uma matriz de desembolso, pois tudo ainda tem que ser discutido caso a caso. (VICE-DIRETOR J).

Hoje existe uma cultura de que a gente tem que fazer todo tipo de projeto para desenvolver a pesquisa. Mas na Universidade fazemos muitos projetos e poucos são realmente financiados. Daí existe um descrédito geral quanto aos Planejamentos. (VICE-DIRETOR K).

Na questão financeira, a situação do Pró-Reitor B é mais confortável: “Existe uma grande vantagem, pois existe um percentual específico para todo projeto que é aprovado nas fundações da Universidade. Isso tem ajudado a cumprir as metas.”

O Pró-Reitor C afirmou: “Não há orçamento adicional para esta Secretaria, nem possibilidade de negociação atualmente.”

“O fator restritivo é o Orçamento. Tudo aqui dentro passa por recursos. Nós nunca fomos chamados para discutir orçamento em conjunto com a SEPLAN.” (PRÓ-REITOR D).

Por fim, o Pró-Reitor A informou: “Atualmente só fazemos um relatório para ser entregue a Universidade que somente é *pro forma*. Não tem validade alguma para nós, nem para a Universidade, nem para qualquer organismo de fiscalização externo.”

4.4.6 Implantação dos Planos e Planejamento

Para saber como está ocorrendo a implantação dos Planos, perguntou-se: “Que tipo de comprometimento foi firmado para implantação dos Planos de Ação Anual nas Unidades e Subunidades?” Desta forma, o Vice-Diretor A afirma:

O comprometimento ocorreu via Conselho Departamental, com chefes de departamento, representantes dos professores, coordenadores de curso de graduação e pós-graduação, representantes discentes e representantes dos servidores técnico-administrativos.

Quanto às metas que exigem recurso, estas requerem uma habilidade de negociação do gestor para conseguir recurso junto aos Órgãos Superiores. Por outro lado, para atingir as metas que não exigem recurso é mais difícil ainda, pois não há como forçar o professor.

Já os seguintes Vice-Diretores apresentaram outros desafios:

O maior desafio é que no Centro o professor vira administrador durante o cargo. A maioria dos Centros não tem um administrador preparado para os cargos. (VICE-DIRETOR C).

Se conseguirmos implantar tudo isso aí que está no PDI já é muita coisa. Falta estrutura na UFSC pra fazer o Planejamento, inclusive de pessoal preparado. (VICE-DIRETOR D).

Eu acho que no geral não se sabe para que serve o Planejamento. Esta é a sensação que eu tenho. Não existe uma confiança no que se está sendo feito. (VICE-DIRETOR I).

Vale lembrar, que o Vice-Diretor C afirmou na fase de Elaboração do planejamento foi orientado pelo Consultor Externo da seguinte forma: *“Escrevam tudo que vocês querem, porque se não estiver escrito não poderão pedir mais nada, pois não estará previsto no orçamento.”*

O Vice-Diretor E apresenta vários problemas:

A maior restrição para implantação está na aplicação dos recursos e contratação de pessoal, além da questão política, descrédito, tempo.

Quando você tem que planejar miséria não o que planejar, apenas se busca não morrer de fome.

Não é como numa empresa, onde existe um projeto e este projeto é aceito ou recusado pela diretoria, porque não há recurso disponível para executar tudo que se pede.

O Pró-Reitor B afirmou “É importante perceber que as atividades estão sendo cumpridas de acordo com o que foi planejado.”

Assim, a fase de implantação está sendo marcada por profundos problemas em executar o que foi planejado, e até tentar executar o que não foi planejado.

4.4.7 Acompanhamento dos Planos e Planejamento

Como última questão, foi perguntado “Como ocorre o acompanhamento/avaliação das metas estipuladas nos Planos de Ação Anual (Termos de Referências)?”

Neste sentido, esta fase vem ocorrendo da seguinte maneira, de acordo com relato do Vice-Diretor A:

O documento formal que permite o acompanhamento da implementação das ações são os Termos de Referência. Guiando Vice-Diretor quanto aos responsáveis, as metas e os prazos.

O processo de Acompanhamento está ocorrendo por meio dos Termos de Referência. No momento, existe um servidor formado em Administração para acompanhar estas atividades, sendo que ainda não houve um fechamento dos planos, por estarmos ainda no início do processo.

Cabe salientar que o “acompanhamento” deve ser “acompanhado” no decorrer de todo ano. Mas uma crítica que se faz é quanto a uma agenda mais proativa da SEPLAN para que possa definir uma reunião periódica para incluir a questão cultura na Universidade Federal de Santa Catarina.

Por outro lado, se houvesse um reconhecimento das boas práticas de gestão, certamente a cultura seria muito mais proativa.

O Vice-Diretor A acredita que existe a necessidade de incutir a cultura do Planejamento, em cada uma das fases de seu processo.

Com outra abordagem, o Vice-Diretor B informa:

Aqui na nossa Unidade, um servidor da SEPLAN já tem horário agendado na próxima semana reunião e acompanhamento de Todas as nossas metas estipuladas para este ano.

Mas o compromisso para acompanhar as ações junto aos professores está sendo feito na base da ameaça, pois é muito difícil negociar com professor pesquisador. Houve necessidade de responsabilizar cada professor por um Termo de Referência, agora estão sendo cobrados por isso.

O mesmo Vice-Diretor C, que mostrou insegurança ao falar sobre o seu papel dentro do planejamento informou que:

Os responsáveis por cada dimensão acompanham cada atividade em separado. Na questão das obras, a SEPLAN está agendando uma reunião para acompanhar esta atividade.

Um problema que ocorre é o ceticismo quanto ao Planejamento, pois na Universidade sempre que se

fez isso nada aconteceu, pois os professores antigos já estão cansados de não ter respostas da Administração Central. Porém, a Direção é a única que não pode desacreditar.

Já o Vice-Diretor D, que no início da entrevista não sabia qual era o seu papel dentro do processo de planejamento, informou: “Cada Chefia de Departamento deve estar fazendo por conta própria seu acompanhamento. Pois a vice-direção não está acompanhando esta situação. Mas acredito que não há resistência ao planejamento dentro da Unidade.”

Por outro lado, o Vice-Diretor E, tem outras razões pra deixar os Departamentos conduzirem seus Planejamentos/Ações:

Existe uma grande dificuldade de acompanhar as atividades por causa da cultura dos professores e pelos problemas políticos que a interferência nos Departamentos acaba gerando, por isso busca-se deixar os Chefes de Departamentos trabalharem de forma independente e autônoma.

Ainda acrescentou que os professores que fazem pesquisa estão acostumados a fazer planejamento por isso não há problema em deixá-los seguir com seus Planejamentos, até porque isso traria sérios problemas ao tentar interferir nos Departamentos.

Ao invés de responder a pergunta, o Vice-Diretor F foi evasivo:

Para muitos professores é mais importante uma aula bem dada do que estas avaliações, acompanhamentos e planejamentos que a Reitoria solicita.

Governar a Universidade é como governar um transatlântico. Para fazer uma simples curva existe um grande planejamento. As pessoas pagam para não mudar nada. Tudo é muito pesado. Há muita resistência. As coisas só mudam no longo prazo.

Para que o transatlântico possa fazer uma volta exige muito tempo.

Não existe uma resistência manifesta, mas não há um esforço para que ocorra a mudança.

Além disso, verificou-se que o Vice-Diretor F não sabia quem era o servidor responsável para apoiá-lo nestas atividades de Planejamento junto a SEPLAN.

Os Vice-Diretores C, D, E, F, G, H e I apresentaram não estar executando a função de Acompanhamento na sua Unidade. Já na Unidade K isso está sendo feito por um funcionário e na J, K e A está sendo acompanhado pelo Vice-Diretor em conjunto com um funcionário.

Além disso, ainda obteve-se os seguintes relatos:

É complicado, pois os responsáveis pelos termos de referência não informam como estão suas ações e pra saber eu tenho que consultar um por um. Atualmente eu faço por tudo por memorando pra manter uma comunicação mais formal. (VICE-DIRETOR J).

Bem que poderia ter um sistema de informação com uma apresentação mais bem animada. Como se fosse preencher os dados na plataforma lattes. Daí eu poderia trabalhar com as informações da minha Unidade, e na SEPLAN eles poderiam observar toda a Universidade, verificando as sobreposições e gargalos. Além de estabelecer comparativo entre obras e quantidade de alunos atendidos. (VICE-DIRETOR J).

Um problema geral que existe é que existe uma “resistência disfarçada”, onde a resistência não é explícita, mas também não existe um envolvimento dos Chefes de Departamento para se debruçar sobre determinados problemas. (VICE-DIRETOR K).

Mas o Acompanhamento é feito por mim e por um servidor, formado em Administração. (VICE-DIRETOR K).

Por outro lado, o Pró-Reitor B informou que “está acompanhando todas as ações junto às suas Subunidades. Inclusive passou a apresentar o cumprimento dos planos que estavam sob sua mesa, apresentando conhecimento e preparo, mesmo sem que a entrevista tivesse sido marcada com muita antecedência.

Enfim, o Pró-Reitor C teve uma experiência bem diferente:

Inicialmente houve um comprometimento, mas como não houve compreensão para atendimento das necessidades da Pró-Reitoria C, então não

houve necessidade de seguir com os Planos. Com o tempo percebemos que uma simples justificativa servia e que para qualquer coisa que não fosse executada não teria problema algum, ninguém seria punido, restringido, demitido, nem nada.

[...] eu perdi autoridade e credibilidade perante os meus subordinados para consecução das metas, pois nada que era pedido à SEPLAN poderia ser atendido. Desta forma, há um descrédito geral. Daí, abandonamos!

Do Pró-Reitor D obteve-se a resposta:

As reuniões são periódicas, entre o Pró-Reitor e os Departamentos, pra rever o que aconteceu. Sempre revendo as metas com acompanhamento dos números. Identificamos quantas pessoas estão sendo atendidas, o quanto foi gasto até o momento, e o que nós podemos fazer dentro do ano em termos financeiros e de pessoal. Isso nove fazemos sempre. Gostamos de fazer as reuniões mensalmente, mas às vezes não dá. A gente sempre faz acompanhamento para emitir um relatório. (PRÓ-REITOR D).

Desta forma, findada as questões da exploração das Variáveis que influenciam o Processo de Planejamento Estratégico, bem como o capítulo de Apresentação e Análise dos Dados Coletados, cabe retomar algumas informações gerais para que se dê continuação a conclusão desta dissertação.

Assim, inicialmente, identificou-se que a estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina configura-se como de grande heterogeneidade. Composta de onze Centros de Ensino (11 Unidades Acadêmicas), 3 Secretarias e 6 Pró-Reitorias (totalizando 9 Unidades Administrativas), 4 *Campi* (4 Unidades Políticas).

Cabe dizer que mesmo entre as 11 Unidades Acadêmicas existe uma grande diferença entre elas, preconizada principalmente pela peculiaridade de sua composição, onde: duas Unidades Acadêmicas apresentam apenas 1 departamento; duas Unidades Acadêmicas apresentam 3 departamentos; três Unidades Acadêmicas com 4

departamentos; e ainda uma Unidade Acadêmica com 5 departamentos, 6 departamentos, 9 departamentos, e 11 departamentos.

No que tange ao processo de planejamento, depois de realizada a pesquisa, identificou-se que o processo de planejamento omite pelo menos uma fase de suma importância, mas que não é representada no esquema oficial, sendo que a fase de “Sistematização dos Planejamentos pelas Unidades” foi uma das mais mencionadas pelos entrevistados:

- a) Seminários de Planejamento nas Unidades;
- b) Elaboração dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- c) Sistematização dos Planejamentos pelas Unidades;
- d) Orçamento e Aprovação pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades;
- e) Implantação dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- f) Acompanhamento dos Planejamentos pelas Unidades.

Estas etapas do processo foram descritas de tal forma que o contexto os sentidos pudessem ser atribuídos a cada momento, possibilitando atribuir variáveis (peculiaridades) que estavam presentes em maior intensidade.

Assim, passou-se a utilizar o procedimento metodológico descrito na parte de Análise e Tratamento das Informações para que se apontassem as variáveis no capítulo de Conclusão. Vale lembrar que as variáveis são advindas do capítulo de Fundamentação Teórica, da parte que trata da Universidade como Organização.

Assim, sendo cabe iniciar as conclusões e apontamentos referente o Planejamento Estratégico na Organização Universitária em questão, a Universidade Federal de Santa Catarina.

5 CONCLUSÃO

Nesta parte da dissertação é que se busca responder aos objetivos específicos e objetivo geral do trabalho, e por fim, apresentar a conclusão do trabalho de forma fechar o ciclo que se iniciou na introdução.

No que diz respeito à estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina, vale observar que este item é tão importante quanto apresentar as fases do processo de Planejamento.

Portanto, conhecer para quem é orientado o planejamento estratégico, visto que os principais “usuários” deste processo são as Unidades Acadêmicas (Centros de Ensino), Unidades Administrativas (Pró-Reitorias e Secretarias) e Unidades Políticas (*Campi*).

Ao analisar a estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina, observa-se **uma grande heterogeneidade das suas Estruturas Organizacionais**. Deste modo o que se tem feito é *um único processo* para toda a organização universitária o que causam certos entraves e desafios, visto que uma Unidade com mais de 10 departamentos necessita de um fluxo de informações diferente de uma Unidade com apenas um departamento.

Diante disto a fase de envolvimento nos seminários, elaboração dos Planos de Ação Anual, Sistematização dos Planos (e ordenamento de prioridades), além das outras fases são percebidas de forma bastante distinta para as duas Unidades diferentes, pois sua configuração e fluxo de informações são dispares.

Cita-se o caso do Centro de Desportos (CDS), com apenas um curso e um Departamento, em contraponto ao Centro Tecnológico, que possui nove Departamentos e dezenas de cursos e laboratórios. Portanto, além da diferença quantitativa existe uma distância qualitativa do conteúdo tratado. Cada um com suas especificidades.

Da mesma maneira poder-se-ia citar as diferenças entre Centro Sócio-Econômico (com cinco cursos, quatro departamentos e poucos laboratórios de pesquisa) e o Centro de Ciências Biológicas (com apenas um curso, quatro departamentos e muitos laboratórios de pesquisa).

Portanto, acredita-se que **cada Unidade precisa e deve desenhar seu próprio Processo de Planejamento**, porém com o apoio e suporte da SEPLAN.

Assim, crê-se que desta forma as Unidades poderão ter um mínimo de conhecimento sobre o fluxo de ideias e de informações

dentro da Unidade. Por outro lado, quando os integrantes da Unidade participarem da construção deste processo acredita-se que pode aumentar o compromisso dos responsáveis da unidade em se envolver no planejamento.

Quanto ao nível de participação das Unidades, verificou-se a necessidade de identificar onde existem os desafios/dificuldades que são comuns a todas as Unidades. Ao observar o nível de participação das últimas três fases para as Unidades Administrativas, o que se verificou é que todas elas atingem pouca pontuação. Em outras palavras, há baixa participação destas Unidades nestas três últimas fases (Orçamento/Aprovação, Implantação, Acompanhamento), provavelmente devido ao **acúmulo de desinformações no decorrer do processo**.

Por outro lado, para as Unidades Acadêmicas, verifica-se que a fase 4 (Aprovação/Orçamento dos Planos pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades) atingiu a menor média entre as Unidades, o que representa a **baixa participação ocorre por causa da falta de conhecimento na fase de Aprovação do Orçamento**. Como segunda média mais baixa, obteve-se a segunda fase, que é a de Elaboração dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades nos Centros de Ensino.

Quanto ao nível de participação, acredita-se que o processo de Orçamento e Aprovação dos Planos ainda é uma incógnita dentro da Universidade Federal de Santa Catarina. Sendo este um ponto de suma importância a ser mapeado, esclarecido e divulgado para todas as Unidades, sejam Acadêmicas ou Administrativas. Bem como se ressalta a necessidade de estabelecer um canal de comunicação claro e objetivo, para que esta fase, que é tão importante no processo de Planejamento Estratégico, seja enfim desmistificada.

Acredita-se que este último resultado se deve a falta de um **processo transparente e mapeado de acordo com a realidade para Elaboração do Planejamento**, para que todos de dentro da Unidade e nas Subunidades saibam como ocorre o fluxo de informações.

Antes de descrever este Processo na UFSC, cabem algumas reflexões. Assim, destacam-se três pontos no que tange ao Planejamento em Organização Universitária, considerando seus níveis (Estratégico, Tático e Operacional):

- a) primeiro, existe um grande desafio em enxergar a fronteira entre o tático e o operacional na Organização Universitária, visto que muitas vezes o executor do plano operacional também pode ocupar um cargo de Coordenador ou Chefe de Departamento, assim desafiando a estrutura de planejamento;

- b) em segundo lugar, a natureza da universidade como organização informa que mesmo o nível mais baixo na hierarquia acadêmica é o professor, sendo este um indivíduo que historicamente busca autonomia de tomada de decisão dentro de suas atividades, portanto, para o gestor planificar as ações do professor é um grande desafio, sobretudo no momento de implantar, acompanhar e avaliar; e
- c) por terceiro lugar, e por consequência dos anteriores, firmar compromisso com o professor para executar ações (com recursos e prazos detalhadamente definidos) retira parte da autonomia do professor, o que obriga ao gestor possuir certa “habilidade diferenciada” no firmamento de tais compromissos. Seja por meio de uma atitude enérgica ou habilidade de negociação, fato que transcende o simples papel de docente na universidade. Assim desafiando mais uma vez de forma contundente a diferenciação do nível estratégico, tático e operacional na Organização Universitária.

Para responder ao último objetivo específico, ressaltaram-se as peculiaridades de cada uma das fases, de onde se retiraram as variáveis que influenciam no processo de Planejamento da UFSC, estas foram identificadas por fases, de acordo com as respostas dos entrevistados.

- a) Seminários de Planejamento nas Unidades;
- b) Elaboração dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- c) Sistematização dos Planejamentos pelas Unidades;
- d) Orçamento e Aprovação pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades;
- e) Implantação dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades;
- f) Acompanhamento dos Planejamentos pelas Unidades.

No que diz respeito ao *Papel dos Responsáveis* sobre o Planejamento nas Unidades verificou-se que maioria das Unidades Acadêmicas não possui conhecimento adequado para conduzir o processo nos Centros de Ensino. De forma efetiva, quatro Vice-Diretores não sabem qual seu papel no processo, três não possuíam clareza sobre suas funções, porém outros quatro apresentavam clareza sobre suas atividades no processo. Como papéis foram identificados:

coordenar, fomentar, promover, articular, representar, sistematizar, implementar, acompanhar.

Na fase dos *Seminários de Planejamento*, também entendido como fase de Sensibilização, ocorreram muitos problemas que acarretaram em sérios transtornos no Planejamento da UFSC. Esta fase inicial foi conduzida por um Consultor Externo em cada uma das Unidades, com o apoio da SEPLAN.

Assim, foram relatados como problemas nas Unidades Acadêmicas: ruído na comunicação, dificuldade de adaptação, resistência política, metodologia ultrapassada, atividade burocrática, pouca motivação, baixa participação, pouca objetividade, além da não participação de dois três Vice-Diretores, que seriam os principais incumbidos desta atividade. Por outro lado, a situação foi mais grave nas Unidades Administrativas gerando: incompatibilidade entre o conhecimento do consultor e as atividades da Unidade Administrativa, comunicação confusa, e infraestrutura deficiente para apoiar a Unidade. De maneira geral, apenas uma Unidade Administrativa e duas Unidades Acadêmicas consideraram esta fase adequada e sem problema algum.

A fase de *Elaboração* por si só já é demasiadamente desafiadora e heterogênea na Universidade por que cada Unidade tem uma estrutura departamental diferente. Desta forma, ficaram evidentes os seguintes conflitos: falta de tempo para participar de reuniões, necessidade de negociação e manipulações para aumentar o quórum nas reuniões, dificuldades em elaborar os projetos e definir custos de obras, desconhecimento na área de planejamento, burocracia, resistência silenciosa para elaborar o planejamento, pouca cultura de planejamento, problemas políticos, interdependência entre diferentes unidades, atrasos e falta de profissionalismo.

A fase de *Sistematização* das ações e projetos destaca momentos onde o agente é obrigado a mostrar conhecimentos sobre o assunto. Assim, as respostas foram muito divergentes, sendo que quatro dos Vice-Diretores simplesmente não sabiam responder e outros dois não sabiam ao certo sobre o que estavam falando. Por outro lado, quatro Vice-Diretores mostraram profundo conhecimento retratando como foi a sistematização dos Planos e Ações. Mas um comentário que ficou destacado foi quanto à **necessidade de um Sistema de Informação para que o acompanhamento das atividades tanto por parte das Unidades**, como pela própria Secretaria de Planejamento e Finanças – SEPLAN, fosse mais organizado.

Já nas Unidades Administrativas esta fase do processo foi bastante desacreditada, visto que os Dirigentes não percebiam praticidade e utilidade no momento de reunir as Ações e Metas.

A fase de discussão de *Orçamento e Aprovação* dos projetos foi constatada como a mais fraca, entre todas as etapas do processo de Planejamento nas Unidades Acadêmicas, onde sete dos onze Vice-Diretores desconheciam a prática ou o processo, e os demais destacaram exclusivamente pontos negativos desta fase do processo. Além disso, evidenciaram a falta de clareza e transparência dos mecanismos de financiamento e aprovação das Ações e Projetos das Unidades.

Nas Unidades Administrativas, somente um Pró-Reitor ficou satisfeito com a situação de discussão de Orçamento e Aprovação dos projetos da UFSC, porém os outros três opinaram que o planejamento é *pro forma*, informando que o orçamento é feito sem qualquer discussão, não contemplado no orçamento da Universidade.

A fase de *Implementação* é marcada por resquícios das fases anteriores, acumulando vários problemas que advêm especialmente das fases de seminários e orçamento. Assim, dois Vice-Diretores afirmaram não ter problemas na implementação dos Planos, porém três foram evasivos nas respostas. Quatro Diretores de Unidades afirmaram que falta preparo para exercer a atividade de planejamento e ainda os outros quatro demonstram o desafio de se planejar algo que precisa ser executado pela ponta, especificamente, os departamentos.

Por outro lado, nas Unidades Administrativas, o que ficou latente foi a interdependência das Unidades Administrativas para consecução das Ações e Planos estipulados.

Dentro da perspectiva do Planejamento como um todo nas Unidades Acadêmicas, os Vice-Diretores C, D, E, F, G, H e I apresentaram não estar executando a função de Acompanhamento na sua Unidade. Já a Unidade K, alegou que a atividade está designada a um funcionário da casa, e nas Unidades J, K e A o Planejamento esta sendo acompanhado pelo Vice-Diretor em conjunto com um funcionário.

Nas Pró-Reitorias, os seus gestores estão realizando Acompanhamento direto em duas Unidades e ainda outras duas Unidades entrevistadas não o fazem.

Cabe expor que ao final da análise verificou-se que para cada fase do processo nas Unidades existem respostas heterogêneas e homogêneas. Assim, para as seguintes fases identificou-se:

- a) Seminários – respostas heterogêneas;

- b) Elaboração – respostas homogêneas;
- c) Sistematização – respostas heterogêneas;
- d) Orçamento e Aprovação – respostas homogêneas;
- e) Implantação – respostas homogêneas; e
- f) Acompanhamento – respostas homogêneas.

Desta forma percebe-se que em duas fases (Seminários e Sistematização) as variáveis que influenciam no processo foram bastante variadas, por outro lado, nas outras fases do processo as variáveis que influenciam se apresentam de forma homogênea. Isto representa que os mesmos desafios foram identificados em muitas unidades na mesma fase do processo.

Como primeiro ponto a ser observado de forma ampla, verificou-se que as Unidades onde o seu dirigente apresentava menor conhecimento quanto ao Processo de Planejamento, os termos mais usados pelos seus interlocutores foram: falta de profissionalismo, burocracia, *pro forma*, falta de recurso financeiro.

Graciani (1982, p. 121) afirma determinadas características da Universidade são como de uma Organização Burocrática que também são apontadas por alguns dos respondentes, o que vale resgatar da fundamentação teórica que:

os componentes estruturais de sua organização se baseiam: a) numa hierarquia de autoridade claramente definida, uma vez que todas as universidades possuem três ou mais níveis de autoridade; b) definição de regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, como também a sua composição, atribuição e competências; c) atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas escritas e registradas em estatutos e regimentos gerais e específicos; d) divisão do trabalho baseado na especialização funcional, não só a nível de direção e execução, como na especialização por área de conhecimento; seleção e indicação de candidatos (cargos diretivos e docentes), à base de “qualificações técnicas” (provas de títulos) com um sistema de promoção de acordo com a realização e antiguidade.

Para um grupo substancial, cinco dos quinze entrevistados, das Unidades Administrativas e Acadêmicas, esta é a forma como enxergam este Processo na Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, identifica-se que características similares a Universidade como Organização Burocrática, especialmente para entrevistados que não compreendiam bem seu papel dentro do processo.

Dos outros entrevistados, quatro expuseram características de uma organização universitária complexa.

No mesmo sentido de tratar a Universidade como Organização, verificou-se que, dos quinze entrevistados, cinco demonstraram que a universidade possui características de uma Organização Complexa, que segundo Baldrige (BALDRIDGE, 1983, p. 41) aponta-se as seguintes características em seus profissionais:

- (1) Os profissionais demandam autonomia funcional e liberdade de supervisão; eles baseiam seus trabalhos em habilidades e perícia e exigem ser deixados em paz para aplicá-las;
- (2) Profissionais tem lealdades divididas; possuem tendências “cosmopolitas”, e suas lealdades aos pares em suas disciplinas por toda a nação as vezes entram em conflito com suas tendências “locais” a serem bons empregados para suas organizações;
- (3) Há fortes tensões entre valores profissionais e expectativas burocráticas em uma organização; estas podem intensificar conflitos entre empregados profissionais e gestores da organização; e
- (4) os profissionais exigem que seus trabalhos sejam avaliados por pares; eles sentem que apenas colegas podem julgar seus desempenhos, e rejeitam avaliações de gestores que não sejam colegas, mesmo que os tais gestores sejam tecnicamente “superiores” na hierarquia. (BALDRIDGE, 1983, p. 41).

Por fim, como maioria, mas ainda não a ponto de se dizer algo conclusivo, aponta-se seis entrevistados que apresentaram a Universidade como Organização Política, que segundo Baldrige (1983, p. 50) é rígida com as seguintes características:

- a) A inatividade prevalece: para a grande maioria das pessoas de uma organização acadêmica, da mesma forma que na sociedade em geral, a política é considerada ingrata e desinteressante, incorrendo na abstenção ao processo, e dentro contexto as decisões são tomadas por pequenos grupos dominantes;
- b) Existe uma participação “fluída” (temporária) das pessoas no processo de tomada de decisão: normalmente os indivíduos não passam muito tempo sobre um determinado assunto, e as tomadas de decisões são realizadas por aqueles que persistem, ou seja, os grupos dominantes regem as decisões mais importantes, porque investem o tempo necessário para o progresso;
- c) As organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos de interesse com diferentes metas e valores: os grupos geralmente vivem no estado de “coexistência armada”. Quando os recursos são abundantes e ambiente agradável, existe a paz, quando se restringem os recursos existe a mobilização e luta para a obtenção de resultados condizentes aos seus objetivos;
- d) O conflito é pratica normal: em um sistema fragmentado e dinâmico, o conflito é natural e saudável, e não necessariamente um sintoma de desagregação da comunidade acadêmica.
- e) A autoridade é limitada: a autoridade formal é severamente limitada pela pressão política dos grupos, onde as decisões não são simplesmente de ordem burocrática, pois deve existir negociação entre os grupos internos.
- f) O interesse de demais grupos da organização é importante para tomada de decisão: a formulação de políticas é influenciada diretamente por outros grupos da organização

O modelo político de acordo com Baldrige (1983, p. 54), pode ser um dos modelos que melhor represente a organização acadêmica dentro de sua complexidade organizacional, pois o modelo de tomada de decisão emerge acima de tudo da dinâmica dos conflitos e da ação política na universidade. Não é um modelo sistemático ou formalista como prediz algumas teorias, mas é o que provavelmente chegue mais

perto da verdade, onde a tomada de decisão não é uma técnica isolada, mas um processo crítico que deve ser integrada a um trabalho político.

Enfim, as informações das entrevistas fazem remeter à muitas direções. Contudo, analisando de uma forma global o processo de Planejamento Estratégico na Organização Universitária UFSC, ordenou-se de forma decrescente as seguintes variáveis (peculiaridades predominantes) que influenciam no processo:

- 1) **Poder**
- 2) **Resistência Silenciosa**
- 3) **Interdependência**
- 4) **Comunicação (falta de Clareza)**
- 5) **Complexidade**
- 6) **Cultura**
- 7) **Participação**
- 8) **Alinhamento**
- 9) **Desconhecimento/Despreparo**
- 10) **Burocracia**

Assim, verifica-se que o Processo de Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina inscreve-se num modelo prioritariamente político e complexo, em detrimento do burocrático.

Então, pode-se concluir que: o Processo de Planejamento Estratégico na Universidade é permeado pela manutenção pelo Poder, defendida por uma resistência silenciosa e falta de clareza na comunicação. Sobretudo, encoberta por uma burocracia e rede de interdependências e complexidades, que servem para ofuscar os despreparados para a Administração Universitária.

Como ponto adicional, para que a SEPLAN possa continuar sua atividade de maneira confiável, apresentam-se quatro formas, que identificam como foi o Nível de Aceitação das Unidades, ao encarem o processo de Planejamento:

- a) De Forma Reativa: duas Pró-Reitorias encararam de forma estritamente reativa. Sendo que uma possuía muito conhecimento sobre a área de Planejamento e a outra possuía conhecimento intermediário;
- b) De Forma Indecisa/Contraditória: cinco Unidades Acadêmicas. Sendo que três também receberam o Planejamento de forma reativa, mas com pouco conhecimento sobre a área;

- c) De Forma Aceitável: uma Unidade Administrativa e quatro Unidades Acadêmicas. Sendo que estas aceitam o Planejamento, porém acreditam que este precisa melhorar bastante; e
- d) De Forma Favorável: uma Unidade Administrativa e uma Unidade Acadêmica foram absolutamente favoráveis ao Planejamento na forma como ele vem sendo implementado hoje pela SEPLAN/UFSC.

Com estas conclusões, aconselha-se para futuros estudos que sejam elaboradas pesquisas para mapear a forma como tem ocorrido o processo e Planejamento Estratégico em cada uma das Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade (individualmente). Além disso, também se aconselha que sejam conduzidas pesquisas sobre a influência da Cultura no Planejamento em Organizações Universitárias, mas também aconselha-se que cada uma das variáveis que influenciam no Planejamento sejam investigadas em separado.

Ainda assim, espera-se que sejam conduzidos estudos comparativos deste trabalho com outras universidades brasileiras, públicas e privadas, afim de que se possam evidenciar conclusões que levem a novas teorias e práticas para a Administração Universitária.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

AGECOM – AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSC. **Novo reitor da UFSC quer universidade ousada e internacionalizada**. Agecom. 12 maio 2008. Disponível em: <<http://antiga.ufsc.br/agecom/index.php?secao=arq&id=6583>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

ALVEZ-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso, São Paulo, **Caderno de Pesquisa**, v. 26, n. 129, set./dez. 2006.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Editora FURB, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

_____; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARGUIN, G. *La Planeación estratégica en la universidad*. Quebec: Presses de l' Université du Québec, 1988.

BARNARD, Chester I. **As Funções do executivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1971.

BALDRIDGE, J. Victor. *Power and conflict in the university: power and conflict in the university research in the sociology of complex organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.

_____. *Governing academic organizations: new problems, new perspectives*. Berkeley: McCutchan publishing Corporation, 1977.

_____. *Policy making and effective leadership*. 1978.

_____. *Organizational characteristics of colleges and universities*. In: BALDRIDGE, J. Victor; DEAL, T. *Dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983.

_____. *Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?* In: BALDRIDGE, J. Victor, DEAL T. (Editors). *The Dynamics of organizacional change in education*. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983.

_____. *et al. Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema, 1982.

BIRNBAUM, Robert. *How Colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco – London: Jossey-Bass Publisher, 1988.

_____. *Organization and governance in higher education*. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, 1983.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BODINI, V. Lúcia. **Planejamento estratégico em universidades**. 2000. Disponível em: <<http://members.tripod.co.uk/dab>>. Acesso em: 18 out. 2008.

BOK, Derek Curtis. **Ensino superior**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CARDEAL NEWMAN, John Henry. *The Idea of the University*. London: Longmans, Green, and Co. 39 Paternoster Row. 1907.

CARVALHO, D. C. **Da Utopia à realidade**: a formação universitária e experiências alternativas em psicologia. Porto Alegre: 1992. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHARLE, Christophe, VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Paulista, 1996.

COHEN, Michel D. *Leadership in a organized anarchy*. In: BIRNBAUM, Robert (Org.). *Organization and governance in higher education*. Massachusetts: Ginn Custom Publishing, p. 238-266, 1983.

COHEN, Michael; MARCH, James. *Leadership and ambiguity: the American college president*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1974.

COPE, Robert G. *Strategic policy planning: a guide for college and university administrator*. 1. ed. Colorado: The Ireland Educational Corporation Littleton, 1981.

CRUZ JUNIOR, Benjamim. Reflexões teóricas sobre comportamentos de cidadania organizacional em modelos comparados de gestão burocrática e gestão flexível. In: SOUZA, Maria de Lourdes de. *et al* (Org.). **A Saúde e a inclusão social nas fronteiras**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008.

_____. Reflexões Repensando as funções do executivo. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, Benjamin (Org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

CUNHA, L. A. **A Universidade temporã**: da colônia a era Vargas. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DALAND, Robert T. Estratégia e estilo do planejamento brasileiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Lidados, 1969

DRÈZE, Jacques; DEBELLE, Jean. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

DURHAM, Eunice R. O Sistema federal de ensino superior: problemas e alternativas, São Paulo, **Revista RCBS**, n. 23, p. 5-37, out. 1993.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. 1. ed. Rio de Janeiro: USAID, 1967

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade brasileira em busca de sua identidade**. Petrópolis: Vozes, 1977.

FINGER, Almeri P. Gestão acadêmica. *In*: **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FRAGOSO FILHO, C. **Universidade e sociedade**. Campina Grande: Edições GRAFSET, 1984.

GARCIA GUADILLA, Carmem (Org.). ***Pensamiento universitario latinoamericano***: pensadores e forjadores. Caracas: CENDES, IESALC-UNESCO, BID & Co. 2008.

GIBSON, James *et al.* **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GRACIANI, Maria Stela S. **O Ensino superior no Brasil**: a estrutura de poder na universidade em questão. Petrópolis: Editora Vozes, 1982.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

HALL, Richard. **Organizações**: estruturas e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS
ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Sinopse da educação superior de 2009.
Disponível em:
<http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/sinopse_da_educacao_superior_2009.xls>. Acesso em: 02 jun. 2011

JANNE, Henri. Princípios gerais de planejamento universitário. 1. ed. Fortaleza: Imprensa Universitária – UFC, 1971.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade**: a singularidade do caso português. 2. ed., São Paulo: Edusp, 1992.

KERR, Clark. **Os Usos da universidade**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1982.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**. 1. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1959.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, Nelson S.; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente**: governantes, governados. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Pedro Antônio. **A Cooperação universidade empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 330f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. *In*: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

_____. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Florianópolis: Insular, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **O Sistema educacional francês**. Brasília, 1977.

MORHY, Lauro. **Educação, ciência e tecnologia**. *In*: MORHY, Lauro (Org.). Brasil em questão: a universidade e a eleição presidencial. Brasília: UnB, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. Batista Araújo e. A Burocratização da universidade. Brasília, **Educação Brasileira**, v. 6, n. 12, p. 55-80, 1984.

OLIVEN, A. C. **A Paroquização do ensino superior**. Petrópolis: Vozes, 1990.

PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento de volta às origens: os princípios fundamentais que levam ao sucesso**. São Paulo: Best Seller, 1988.

QUINN, James Brian. Estratégia para mudança. *In*: MINTZBERG, Henry; BRIAN, James. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organizações *In*: **Organizações complexas**. 1. ed. Rio de Janeiro: USAID, 1967

PEIXOTO, Maria Carmal. **Educação superior: avaliação de produção científica**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

PEREIRA, M. F. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F; ESTRADA, R. J. S.. Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. *In*: SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O.; FERREIRA, M. P. ; PEREIRA, M. F. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: Fundamentos, Modelos e Perspectivas..** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1.

PRESTES MOTTA, Fernando; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução a organização burocrática**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. **História da filosofia**. São Paulo: Paulus, 1990. Vol. 1.

REINERT, José Nilson *In*: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

RIBEIRO, Darcy. **A Universidade necessária**. 4. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHMAN, Barry; FARMER, Richard N. **Leadership, goals and power in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

ROBBINS, Stephens P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1978.

ROMERO, Joaquim J. B. Concepções da universidade. *In*: **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

ROSSATO, R. **Universidade**: nove séculos de história. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. *In*: Teodoro Rogério Vahl, Victor Meyer Jr., Almeri Paulo Finger (Org.) **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989, p. 70-77.

SCHWARTZMAN, Simon; PAIM, Antônio. **A Universidade que não houve**: antecedentes da ciência e educação superior no Brasil (uma perspectiva comparada). 1976. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/paim.htm>>. Acesso em: 08. jun. 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e estudos de casos. Ernesto Reichman: São Paulo 2004.

SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Relação universidade-empresa**: processo de transferência de tecnologia nas empresas catarinenses. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2006.

SILVEIRA, N. D. R. **Universidade brasileira**: a intenção da extensão. São Paulo: edições Loyola, 1987.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. São Paulo, FGV, 1989.

STEINER, George A. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.

_____; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: Edusp, 1981.

TEIXEIRA, A. **Educação no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.

TOUSIGNANT, Jacques. Planejamento estratégico na universidade: o caso da universidade de Quebec. **Anais do I seminário internacional sobre administração e desenvolvimento universitários**: problemas e estratégias. Natal: Editora Universitária, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em: <http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Plano de desenvolvimento institucional 2010 a 2014**. (Versão homologada em 08 de dezembro de 2009, correções finalizadas em 08 de março de 2010, impresso em 2011). Florianópolis: UFSC/SEPLAN, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC; SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS – SEPLAN. **Plataforma moodle com documentos internos**. Disponível em: <www.moodle.ufsc.br>. Acesso em: 26 jul. 2011.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de Administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991.

VACONSELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio M. V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1982.

VERGER, Jacques. **As Universidades na idade média**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1990.

WANDERLEY, Luis Eduardo W. **O Que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

ZAINKO, M. A. S. **Planejamento, universidade e modernidade**. Salvador, 1986.

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas com Responsáveis pelo
Planejamento nas Unidades Acadêmicas e Administrativas**



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Esta entrevista é pré-requisito para elaboração de dissertação junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA), do Centro Sócio-Econômico, da UFSC. A temática abordada é Processo de Planejamento Estratégico na UFSC, analisando o nível de participação dos agentes protagonistas envolvidos, bem como as variáveis que influenciam no processo.

Partindo-se da análise documental prévia na SEPLAN identificou que o Processo de Planejamento da UFSC com as seguintes fases:

1) Seminários de Planejamento nas Unidades
2) Elaboração dos Planejamentos nas Unidades
3) Sistematização dos Planejamentos nas Unidades
4) Orçamento/Aprovação dos Planos de Ação Anual das Unidades
5) Implantação do Planejamento e dos Planos de Ação Anual nas Unidades
6) Acompanhamento dos Planos de Ação Anual nas Unidades

Nome: _____ Cargo: _____

1) Qual o seu papel na condução do processo de Planejamento Estratégico da sua Unidade?

2) Como o Sr.(a) encara a participação da sua Unidade no momento inicial dos Seminários de Planejamento?

3) Como foram elaborados os Planejamentos? Quem participou?

4) Qual a ligação que se fez entre o Planejamento Estratégico da Unidade, dos Planos de Ação Anual e as dimensões do PDI? (Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Arte, e Gestão).

5) Qual a participação da Unidade na discussão sobre o Orçamento e Aprovação dos Planos de Ação Anual junto à SEPLAN e aos Órgãos Superiores na UFSC?

6) Que tipo de comprometimento foi firmado para implantação dos Planos de Ação Anual nas Unidades e Subunidades?

7) Como ocorre o acompanhamento/avaliação das metas estipuladas nos Planos de Ação Anual (Termos de Referências)?

**APÊNDICE B – Questionário para Detectar o Nível de Participação
dos Agentes Protagonistas no Processo de Planejamento da UFSC**



Este questionário é parte integrante de dissertação, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA), do Centro Sócio-Econômico, da UFSC. A temática abordada é Processo de Planejamento Estratégico na UFSC.

Com este questionário busca-se analisar o **nível de participação** dos agentes protagonistas no Processo de Planejamento nas Unidades.

Partindo-se da análise documental prévia na SEPLAN identificou que o Processo de Planejamento da UFSC com as seguintes fases. Portanto, pergunta-se

Nível de Participação:

1 – Nenhum 2 – Muito Pouco 3 – Pouco 4 – Moderado 5 – Alto 6 – Altíssimo

1) Qual foi o nível de participação da Direção da Unidade no momento inicial de **Seminários** realizados pela SEPLAN?

2) Qual foi o nível de participação da Direção da Unidade na **Elaboração** do Planejamento?

3) Qual foi o nível de participação da Direção da Unidade na **Sistematização** do Planejamento elaborado?

4) Qual foi o nível de participação da Direção da Unidade no **Orçamento** e Aprovação dos Planos de Ação Anual junto aos órgãos superiores e de competência?

5) Como tem sido o nível de participação da Direção da Unidade na **Implantação** dos Planos de Ação Anual da Unidade e junto às Subunidades?

6) Como tem sido o nível de participação da Direção da Unidade no **Acompanhamento** dos Planos de Ação Anual da Unidade e junto às Subunidades?

ANEXO A – Cronologia da Formação da Universidade no Brasil

Cronologia da Formação da Universidade no Brasil

- 1808 – Chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, ocasionada pela invasão Napoleônica, na península ibérica;
- 1808 a 1810 – Criação das primeiras escolas superiores no Brasil (escola de medicina e cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia, a academia da marinha e a escola de engenharia e artes militares no Rio de Janeiro);
- 1827 – Criação dos cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e em Olinda – PE, e criação dos cursos de belas artes;
- 1882 – Rui Barbosa, apresenta à Câmara dos deputados o seu parecer sobre a reforma do ensino em todos os níveis;
- 1889 – Proclamação da República, existência de 14 Escolas Superiores;
- 1909 – Criada a Universidade de Manaus (ciclo da borracha), que funcionou até 1926, e reativada em 1962 como Universidade Federal de Manaus;
- 1911 – Reforma Rivadávia Corrêa (Decreto 8.659, de 05 de abril de 1911), criou-se o Conselho Superior de Ensino, com função fiscalizadora. O decreto possuía uma característica muito liberal e entregou a gestão das escolas superiores à exclusiva deliberação das congregações, abolindo qualquer ingerência do Estado na Superintendência do Ensino;
- 1912 – Criada a Universidade do Paraná (ciclo do café), que não foi reconhecida pelo governo federal, tendo em vista não atender a um requisito básico da legislação vigente, que era estar localizada em uma cidade com mais de 100 mil habitantes, a mesma não deixou de funcionar e foi reconhecida como universidade em 1946.
- 1915 – Reforma Carlos Maximiliano (Lei 2.924 de 05 de Janeiro de 1915, e Decreto 11.530 de 18 de março de 1915), surgiu na da necessidade do governo a uma reação ao liberalismo, na qual “reoficializou” a atividade de ensino superior no país, autorizando o governo “quando necessário fosse” a reunir em Universidade as escolas superiores existentes no Rio de Janeiro.
- 1920 – Aplicada a Lei Maximiliano e criada a Universidade do Rio de Janeiro, com a reunião das escolas superiores em torno de uma Reitoria.
- 1925 – Reforma Rocha Vaz (Decreto 16.782-A de 03 de Janeiro de 1925), que restabeleceu o ensino secundário seriado, com profundas repercussões no ensino superior.
- 1927 – Criação da Universidade Federal de Minas Gerais.
- 1928 – Regulada a criação de Universidades nos Estados (Decreto 5.616 de 28 de Dezembro de 1928).
- 1930 – Revolução e governo de Getúlio Vargas (até 1945), criação do Ministério da Educação e Saúde Pública (nesse período já existiam 86 escolas superiores de ensino no Brasil) e ao fim da era Getúlio, foram criadas mais 95 Instituições de Ensino Superior.
- 1931 – Reforma Francisco Campos que definia que a norma para a organização do ensino seria a Universidade. Surgimento do Primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras (Decreto 19.851 de 11 de Abril de 1931), que

determinava que o ensino superior deveria ser desenvolvido de preferência em Universidades, podendo ser ministrado em estabelecimentos isolados.

- 1934 – Foram criadas a Universidade Estadual de São Paulo (modelo francês), e com participação de professores franceses, e a Universidade Estadual de Porto Alegre (mais tarde UFRGS).

- 1937 – Foi reestruturada a Universidade Federal do Rio de Janeiro e transformada em Universidade do Brasil.

- 1945 – Concessão à Universidade do Brasil (Decreto 8.393 de 17 de Dezembro de 1945), de autonomia administrativa, financeira, didática, disciplinar.

Ressalta-se que o total de Instituições de Ensino Superior que existiam até o fim do Estado Novo (1930 a 1945) era de 181.

- 1946 – Promulgação da Constituição Federal que dá abertura aos Estados em matéria educacional, considerando o sistema federal de ensino de caráter supletivo e que deve atuar nos limites das deficiências locais.

- 1945 a 1960 – Foram criadas mais 223 Instituições de Ensino Superior.

O total de Instituições de Ensino Superior no início da década de 60 chegava a 404.

- 1961 – Promulgada a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961), depois de 14 anos de conturbada tramitação no Congresso Nacional, e criação do Conselho Federal de Educação – CFE, que passou a exercer importante papel na educação do País.

Criada a Universidade de Brasília – UnB, formada por grandes pensadores da época (Darcy Ribeiro, Anísio Teixeira, Maurício da Rocha e Silva, Heron Alencar).

- 1964 – Golpe Militar.

- 1965 – Criado e promulgado o Estatuto do Magistério Superior, que define os direitos e deveres dos docentes de nível superior, bem como seu plano de carreira (Lei 4.881-A de 06 de Dezembro de 1965).

Desenvolvido pelo Prof. Americano Rudolf Atcon, um relatório encomendado pelo então Ministro da Educação e Cultura, chamado “Relatório Atcon”, muito controverso e que diagnosticava a real situação do ensino superior do país, e formulava uma série de recomendações, dentre as quais a reestruturação das Universidades brasileiras, a criação do Conselho de Reitores, a realização de cursos de treinamento para administradores universitários, entre outros.

- 1966 – Criação e instalação no Rio de Janeiro, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e indicação do Prof. Atcon como o primeiro Secretário-Executivo.

- 1968 – Promulgação da Lei 5.540 que fixou as Normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola. Importante ressaltar que a lei definiu pontos básicos como os seguintes: - Indissociabilidade do ensino e da pesquisa; - O Ensino e a pesquisa deverão ser desenvolvidos em Universidades, e só excepcionalmente em Estabelecimentos isolados; - As Universidades gozarão de autonomia didático-científica disciplinar, administrativa, e financeira; - As Universidades, quando oficiais, constituir-se-

ão em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e quando particulares em fundações ou associações; - Fixou a duração dos mandatos dos dirigentes universitários em quatro anos, e vedou o exercício de dois mandatos consecutivos; - Fixou em 1/5 a representação discente nos órgãos colegiados.

ANEXO B – Glossário de Termos Utilizados para o PDI da UFSC

Glossário de Termos utilizados para o PDI da UFSC

Planejamento:

É um modelo de decisão integrador e agregador, que engaja todos os níveis hierárquicos da organização para a consecução de fins maiores. Processo que ocorre dentro do horizonte da missão, a partir da compreensão e apropriação dos princípios, analisando a situação vigente nos ambientes externo e interno, podendo assim estabelecer objetivos estratégicos para o cumprimento da visão.

É um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma determinada situação almejada, de modo mais eficiente e eficaz, otimizando esforços e recursos existentes na organização.

Plano Estratégico

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução. O Planejamento Estratégico é o processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais.

No fim do planejamento se tem como resultado um plano estratégico que oferece uma visão de futuro para organização. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa

Plano Tático

Plano tático são as providências, as tarefas, os passos que devem ser trabalhados para que a meta possa ser atingida. É uma forma de planejar tudo o que precisa ser feito para tornar a meta uma realidade. Trata-se de instrumento de extrema utilidade, principalmente quando a meta envolve o trabalho de outras pessoas ou setores.

O planejamento tático é realizado posteriormente a análise do plano estratégico, utilizando suas definições para estabelecer políticas de trabalho e resultados a serem alcançados, gerando assim o plano tático de trabalho.

Plano Operacional

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

O Plano Operacional mostra como serão produzidos os produtos e/ou prestados os serviços.

Missão

O propósito ou a razão de ser da organização. Deve ser clara, concisa e consensual.

Visão Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização. A visão é o fator de motivação que mantém a organização no caminho da realização de seus objetivos e metas de longo prazo.

Princípios

Crenças gerais que norteiam o trabalho e tomadas de decisão da organização.

Questões estratégicas (Objetivos estratégicos)

Alvo/situação que se quer atingir.

Ações

Etapas a serem realizadas para o atendimento das questões estratégicas.

Projetos/Ações

Produto do processo de planejamento.

São as etapas a serem realizadas para o atendimento das questões estratégicas, com a finalidade de distribuir responsabilidades e melhor controlar os resultados esperados. Serão distribuídos ao longo do tempo, de acordo com prioridades de resultados esperados e os recursos disponíveis.

Para os projetos devem ser estabelecidos indicadores de desempenho e no seu conjunto devem ser relativamente priorizados.

Escopo do projeto Expressa a “extensão” ou “amplitude” do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade. É formado de: definição do problema; justificativa; objetivos; resultados esperados; e abrangência do projeto.

Controle

A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

Indicador

É uma medida, geralmente estatística, usada para traduzir quantitativamente um conceito social abstrato e informar algo sobre determinado aspecto da realidade social, para fins de pesquisa ou visando à formulação, monitoramento e avaliação de projetos.

Meta

Meta é um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu todo ou

em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo.

Uma meta não é a mesma coisa que um objetivo e vice-versa. "Uma meta é um objetivo traduzido em termos quantitativos, por exemplo, o objetivo é a criação de novos cursos de graduação e a meta é a criação seis novos cursos de graduação até 2012".

Ponto Forte

Correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas. Representa as vantagens que a organização tem o que faz bem, os recursos relevantes que representam forças para a instituição.

Ponto Fraco

Os pontos mais vulneráveis da organização, pontos de análise interna que podem ser melhorados e devem ser evitados.

Ameaça

Correspondem aos pontos no ambiente externo que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, que são obstáculos/limitações que não permitem o desenvolvimento da empresa e quando identificadas devem ser evitadas na execução de atividades.

Oportunidade

Correspondem às oportunidades para crescimento, as tendências que estão lhe interessando. Quando as oportunidades são identificadas podem ser utilizadas na execução de atividades e projetos, visando o cumprimento de sua missão da empresa.

Tarefa

Uma tarefa é parte de um projeto que tem de ser cumprida dentro de um determinado período de tempo. As tarefas podem estar associadas em conjunto, de modo a criar dependências. As tarefas tomam lugar sobre um período de tempo e consomem normalmente recursos.

Cronograma

O cronograma é um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado. Em nível gerencial, um cronograma é um artefato de controle importante para levantamento dos custos de um projeto e, a partir deste artefato, pode ser feita uma análise de viabilidade antes da aprovação final para a realização do projeto.

Gestor do projeto

O Gestor na maioria das vezes é o criador do projeto e será o responsável por: buscar e garantir o treinamento das pessoas,

acompanhar a execução, garantir a entrega dentro dos prazos, negociar orçamentos, entre outros.

Participantes

São as pessoas envolvidas no projeto, que vão ajudar o Gestor a montar a idéia do projeto, estipular o tempo necessário para a realização do projeto assim como as tarefas que vão compor o mesmo, e vão ter a responsabilidade de colocá-lo em prática no tempo determinado.

Orçamento

Orçamento é a previsão de recursos necessários para a realização de determinadas ações dentro de um período de tempo definido. É um planejamento de todos os gastos que poderão ser necessários para realização do projeto, envolvendo os custos com pessoal, material e operações.

Recursos (custeio, pessoal e capital)

São componentes/itens disponíveis para o projeto, sejam eles em termos de pessoal capacitado para realização das atividades do plano ou de recursos financeiros que podem ser utilizados na efetivação do projeto.

Termo de referência

O Termo de Referência é um instrumento essencial para que a articulação de esforços atinja as metas planejadas. Nele se estabelecem o procedimento para o atendimento aos requisitos do projeto, especificando tarefas, recursos necessários e pessoal envolvido no projeto em referência.

Gestão

Gestão é atividade empreendedora de alguém que está engajado num empreendimento, reconhece viável uma idéia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante.

Processo

É conjunto sequencial e peculiar de ações que objetivam atingir uma meta. São tarefas (ou atividades) que ao serem executadas transformam insumos em resultado com valor agregado. A execução do processo consome recursos materiais e/ou humanos para agregar valor ao resultado do processo.

Avaliação

A avaliação é um instrumento fundamental para todo organismo social que busque desenvolvimento e qualidade. O propósito da Avaliação deve ser o de conduzir ao aperfeiçoamento constante dos projetos.

ANEXO C – Histórico do Planejamento da UFSC

Histórico do Planejamento da UFSC

Como detalhamento foi adotada a cronologia dos processos de tomada de decisão utilizados na UFSC a partir de 1966. Para este levantamento foram consultados os relatórios de atividades e/ou de gestão, planos de ação e planos de gestão dos Reitores:

- João David Ferreira Lima – 1961 a 1972
- Ernani Bayer – 1972
- Roberto Mündel de Lacerda – 1972 a 1976
- Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980
- Ernani Bayer – 1980 a 1984
- Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988
- Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992
- Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996
- Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004
- Lúcio José Botelho – 2004 a 2008
- Álvaro Toubes Prata – 2008 a 2012

João David Ferreira Lima – 1961 a 1972

1. Reestruturação das Universidades – Decreto Lei nº 53 de 18 de novembro de 1966 – Na UFSC foi composto um grupo de trabalho pela Portaria 392/66 – gerou o documento o “PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DA UNIVERSIDADE” – concluído em 1967 – aprovado somente em 1969 no Conselho Federal de Educação pelo Decreto 64824 de 15 de julho de 1969.

2. Em 1966 o Ministério do Planejamento encaminhou recursos na ordem de Cr\$ 400.000,00 para a realização do Curso de Treinamento de Administração para os funcionários das Universidades – com o objetivo de proporcionar aos “técnicos das congêneres possam se especializar, fazendo a praticagem na máquina administrativa, mecanizada e racionalizada que implantamos”. (Relatório de Atividades 1966)

3. Com a Reforma surge a oportunidade do desenvolvimento de um Plano de Edificações, o melhor aproveitamento da aparelhagem e, principalmente, a aplicação de um novo e inteligente programa de ensino e pesquisa. Assim tem início as Ações Básicas para o Plano de Desenvolvimento relacionado ao Plano Diretor do *Campus*. (Relatório de Atividades 1967)

4. Através de Convênio com o BNDE a UFSC adquiri um computador eletrônico IBM 1130 – para a expansão do ensino e da pesquisa. (Relatório de Atividades 1969)

5. Através de Convênio com MEC – a UFSC desenvolveu o Seminário sobre Administração Universitária. (Relatório de Atividades 1969)

6. Implantação da Reforma Universitária – 1969

Ernani Bayer – 1972

1. Criação da Sub-reitoria de Planejamento – órgão central com o objetivo de preparar a previsão, programação e acompanhamento – no início de suas atividades constitui-se uma Comissão de Planejamento transitória, até que fosse aprovado o Estatuto da Universidade – as primeiras tarefas constaram de reprogramação do “*Campus*”, escalonamento de prioridades nas construções e estudos orçamentários – Promoção e realização de cursos especializados de curta duração para o aperfeiçoamento dos técnicos que participam do planejamento. (Relatório de Atividades 1972)

Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980

1. Coordenadoria de Planejamento vinculada à Pró-reitoria de Administração (Relatório de Atividades 1980)

2. Tendo em vista as Ações Básicas contidas no Plano de Desenvolvimento, a Universidade procurou no decorrente exercício acelerar as construções no *Campus* Universitário, com a finalidade de propiciar, principalmente, ao Ensino e à Pesquisa, as condições desejáveis para o alcance de seus objetivos.” (Relatório 1978, p.59).

3. Foi estabelecido um sistema de informações de planejamento e gerência, objetivando o encaminhamento das prioridades administrativas a uma rápida e efetiva evolução (Relatório de 1979).

Ernani Bayer – 1980 a 1984

1. A Pró-Reitoria de Administração concentrou esforços para atingir os objetivos preconizados pela UFSC, para tanto, em conjunto com os demais órgãos da Administração Superior adotou diretrizes de ação viabilizadas por órgãos diretamente vinculados a Pró-Reitoria,

sendo um deles a Coordenadoria de Planejamento (Relatório de Atividades 1980, p.55-56).

2. Assessoria Especial de Planejamento – Planejamento, utilização e distribuição do Espaço Físico – voltado para obras. (Relatório de Atividades 1981)

3. A Assessoria de Planejamento – ASSEPLAN é o órgão encarregado das atividades de Planejamento, Utilização e Distribuição do Espaço Físico na UFSC. Vinculadas a ASSEPLAN estavam a Coordenadoria de Informática, A Coordenadoria de Espaço Físico, a Coordenadoria de Estudos

Urbanísticos e o Escritório Técnico Administrativo. A Coordenadoria de Informática, responsável, entre outras atividades, pela implantação do Sistema de Informações e Boletim de Dados. A Coordenadoria de Espaço Físico, responsável em planejar a implantação e/ou remanejamento e uso dos espaços físicos da UFSC. A Coordenadoria de Estudos Urbanísticos desenvolve estudos urbanísticos na UFSC. O Escritório Técnico Administrativo projeta, ordena e fiscaliza as necessidades de espaço físico e obras de grande porte da UFSC. (Relatório de Atividades 1981, p. 27 e 28).

Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988

1. A Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN – elaborou o Plano de Ação de 1985, a proposta e distribuição orçamentária, o levantamento das necessidades de espaço físico até 1988 e a coleta, organização e distribuição de informações operacionais básicas que compõem o Boletim de Dados e Relatório Anual da UFSC. (Relatório de Atividades 1985, p. 19).

2. Elaborado, pela PROPLAN, o Plano de Ação da UFSC para 1986. O desenvolvimento do Plano contou com a participação de Pró-Reitores, ETUSC e Diretores de Centro que apresentaram Planos Específicos definindo objetivos, ações a serem realizadas, órgãos envolvidos e cronograma de atividades (Plano de Ação da UFSC para 1986, p.12).

3. Desenvolvido o Plano de Ação da UFSC para 1987, sob responsabilidade da PROPLAN, que tem como objetivo principal para o ano em questão “buscar a participação cada vez mais eficaz na elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação da UFSC.” (Plano de Ação da UFSC, 1987, p. 42)

Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992

1. O Conselho Universitário inicia os estudos para a Reforma Universitária. Desenvolvimento do Programa de Ação para a Gestão 88/92, que teve como princípio a utilização racional e otimização dos recursos materiais, financeiros, orçamentários e humanos disponíveis (Relatório de Atividades 1988, p. 9 e 13).

2. Em 1991 ocorreu a implantação da Reforma Acadêmica.

3. 1988 – 1992 – Existência da Secretaria de Planejamento. No mesmo período, a fim de nortear suas atividades, a Equipe Dirigente da Universidade define linhas de ação político-administrativas e objetivos.

Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996

1. 1992-1996 – As ações ligadas ao Planejamento são retomadas, sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento. O primeiro momento consistiu da análise dos procedimentos de planejamento anteriores, assim como de discussões com especialistas na área para definir o modelo de planejamento mais apropriado. Foi adotado um modelo na perspectiva de um processo participativo. Foram realizados Planejamentos Estratégicos nas Pró-reitorias, nos Centros e nos Departamentos. Implantação do processo de Planejamento Estratégico na UFSC. No dia 18 de março de 1994 foi realizado, em Itapirubá, o Seminário de Planejamento Estratégico e a construção do Plano Estratégico da UFSC. E em 1995, foi realizado o acompanhamento das Ações do Plano Estratégico (Planejamento Estratégico da UFSC, 1994, p.4).

Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004

1. 2000 – 2004 – O Planejamento da UFSC está apresentado no Plano Institucional da UFSC, composto por ações estabelecidas para o período de 2000 a 2004. “É através do plano que o Planejamento se torna operacional.” (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 1). O Plano define Estratégias (macroestratégias e microestratégias) e Ações prioritárias para as seguintes áreas: Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Educação Básica, Pesquisa, Cultura e Extensão, Gestão,

Divulgação, Recursos Humanos, Captação de Recursos Financeiros, Infraestrutura e Infraestrutura: obras (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 4).

2. Plano Institucional 2002-2004 consiste em uma revisão do Plano 2000-2004 realizado na UFSC. O plano foi organizado em 200 ações com base em resultados de curto prazo (1 a 2 anos) (Plano Institucional da UFSC 2002-2004, p. 12).

Lúcio José Botelho – 2004 a 2008

1. Neste período foi extinta a Secretaria Especial de Planejamento e criado o Programa Integrado de Planejamento. O Planejamento foi formalizado pela Equipe Dirigente da Universidade com a responsabilidade de definir as linhas de ação político-administrativas e os seus objetivos institucionais

2. Elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

3. Elaboração do Projeto para o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

**ANEXO D – Planejamento Estratégico do Centro de Filosofia e
Ciências Humanas (Formato para Comparação)**

1

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CENTRO DE CIÊNCIAS FÍSICAS E HUMANAS

30 de maio de 2010

1

1. APRESENTAÇÃO

Este documento contém o resultado do trabalho efetuado durante o encontro do Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH, realizado no dia 30 de maio de 2010, em Sala do CFH, para o início do seu processo de planejamento estratégico.

O encontro contou com apoio da Secretaria de Planejamento e Finanças da UFSC, foi conduzido pelo Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca e contou com a participação de integrantes e dirigentes do CFH.

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO CFH

O CFH é parte integrante da Universidade Federal de Santa Catarina e, como tal, ele deve considerar a missão da UFSC como referência para seu próprio desenvolvimento.

A missão da UFSC é:

"A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

2.1 AS FUNÇÕES DO CFH

O CFH tem como funções básicas:

- O Ensino
- A Pesquisa
- A Extensão Universitária

2.2 A MISSÃO DO CFH (Provisória)

De acordo com as contribuições dos participantes a missão do CFH foi estabelecida como sendo:

"Produzir, sistematizar e socializar conhecimentos na área de **humanidades** Ciências Humanas e da Terra, **Meio-ambiente**, formando profissionais, realizando intervenções diretas e indiretas na sociedade visando o seu desenvolvimento e transformação."

3

2.3 A VISÃO (Provisória)

Considerando um horizonte de planejamento de cerca de 10 anos, a visão do CFH é:

“Ser referência nacional e internacional na produção de conhecimento nas suas áreas de atuação.”

2.4 PRINCÍPIOS (Provisórios)

Os princípios que nortearão o alcance da visão, para melhor cumprir a missão, são os seguintes:

- Caráter público e gratuito da Universidade/CFH
- Interdisciplinaridade
- Liberdade de pesquisa
- Respeito às especificidades
- Inclusão social

3. ANÁLISE AMBIENTAL

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Sobre o ambiente externo o CFH exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe à organização aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças.

3.1.1 OPORTUNIDADES

As oportunidades identificadas para o CFH e que podem ser utilizadas na execução de atividades e projetos, visando o cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. Eleição presidencial
2. Editais de fomento e pesquisa
3. Demanda por Tecnologias Sociais
4. Liberdade de concepção de produtividade
5. Possibilidade de convênios
6. Projetos de cooperação nacional e internacional
7. Financiamentos para Pesquisa e Extensão de IFES e instituições privadas
8. Crescimento do terceiro setor
9. Valorização da Interdisciplinaridade
10. Planejamento Estratégico na UFSC
11. Políticas educacionais do Governo Federal
12. Web/Internet
13. REUNI

3.1.2 AMEAÇAS

As ameaças identificadas para o CFH, e que devem ser evitadas por ele na execução de atividades visando ao cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. Eleição presidencial
2. Concepção 'tecnicista' da ciência
3. Privatização da Universidade
4. Política de Financiamento voltada para a área tecnológica
5. Políticas Educacionais direcionadas para a área tecnológica
6. Políticas públicas para a ampliação de vagas sem o devido apoio (recursos humanos, financeiros e estruturais)
7. Ingerência na Universidade em função dos investimentos por conta do Governo Federal
8. Incompreensão da comunidade universitária sobre a natureza do conhecimento produzido no CFH
9. Critérios externos de avaliação Ex: DataCAPES
10. Problemas do transporte coletivo da grande Florianópolis
11. Problemas no Estacionamento da UFSC
12. Inexistência de contratação na reposição de Servidores Técnico-Administrativos (STA's)
13. Desconhecimento do significado das Ciências Humanas e da Filosofia na Sociedade
14. Mídia e gestores públicos nos órgãos que definem políticas públicas e formadoras de opinião estão desqualificando a formação continuada
15. Excesso de cobrança de registros das atividades (preencher muitos formulários)
16. Competitividade do ambiente de trabalho cotidiano
17. Lógica produtivista que ameaça a saúde dos professores e alunos
18. REUNI – superlotação de salas de aula
19. Dissociação da pesquisa, ensino e extensão pelo REUNI
20. Falta de valorização pelos gestores da importância das atividades de gestão
21. Dificuldades para contratação de STA's
22. Polêmicas sobre carga horária dos STA's
23. Ensino A Distância
24. Cumprimento de prazos curtos e sem retorno
25. Falta real de valorização dos gestores, culminando em sobrecarga de trabalho e desestímulo na opção pela função
26. R.U. não atende às demandas dos estudantes
27. Políticas públicas para educação baseadas em experiências externas à realidade brasileira, como exemplo o tratado de Bologna
28. Excesso de burocracia

3.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Sobre o ambiente interno do CFH é possível exercer-se mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos.

3.2.1 PONTOS FORTES

Foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fortes:

5

1. Qualificação dos professores
2. Interdisciplinaridade
3. Preocupação com a diminuição das desigualdades sociais e a redefinição das relações de poder
4. Combate ao preconceito (racismo, sexismo, geracionismo e especismo)
5. Capacitação do corpo docente
6. Produção científica de relevância nacional
7. Extensão e pesquisa de qualidade
8. Capacidade crítica dos seus atores (professores, alunos e STA's)
9. Comprometimento dos novos STA's
10. Produtividade do CFH
11. Participação dos alunos na construção das atividades pedagógicas
12. Pesquisas realizadas e grande número de grupos de pesquisas cadastrados nos diretórios do CNPQ
13. Preocupação com a formação de sujeitos com responsabilidade social
14. Inserção do CFH na sociedade a partir do desenvolvimento de atividade de extensão gratuita, não voltada para empresas
15. Participação do corpo discente
16. Reconhecimento dos cursos de graduação como referência em SC
17. Ambiente do CFH, natureza em volta
18. Ações para além do escopo do CFH, compromisso com a UFSC em geral
19. Projeto de extensão

3.2.2 PONTOS FRACOS

Da mesma forma, visando efetuar controle sobre o ambiente interno, foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fracos:

1. Desqualificação e desmotivação do quadro de STA's
2. Insuficiência de STA's
3. Escassez de espaço físico
4. Falta de motivação de boa parte dos estudantes
5. Baixa interlocução entre cursos de graduação
6. Resultado do ENADE
7. Falta de laboratórios, equipamentos e atualização das bibliotecas
8. Estrutura de serviços de reprografia
9. Não saber divulgar a importância do trabalho
10. Dificuldade em expressar a produção na linguagem do outro
11. Limitação do espaço físico e equipamentos do CFH

4. QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES

4.1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A partir da análise ambiental foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas a sobrevivência do CFH, que demandam muito esforço e muito tempo para solução, chamadas Questões Estratégicas. Estas questões decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a organização. Para solução destas questões deverão ser identificadas estratégias adequadas, que poderão ser implementadas através de ações descritas em projetos específicos.

As questões estratégicas encontradas e as correspondentes estratégias estão listadas abaixo:

4.1.1 QUESTÃO ESTRATÉGICA 1

COMO INCREMENTAR AS ATIVIDADES ACADÊMICAS NO CFH?

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Desenvolver o Ensino de Graduação
 - a. Definir as políticas de Ensino no CFH
 - b. Identificar e encaminhar soluções para as demandas nos PPP's
 - c. Diminuir a evasão do curso
 - d. Identificar demandas em função das especificidades dos cursos
 - e. Fortalecer as políticas de divulgação dos cursos do CFH
 - f. Ampliar a quantidade de núcleos e laboratórios de ensino e pesquisa
 - g. Promover a integração dos alunos em atividades de pesquisa e extensão
 - h. Identificar as demandas de pessoal, equipamentos, espaço físico e recursos financeiros para o Ensino
2. Promover o Ensino de Pós-graduação no CFH
 - a. Desenvolver o ensino de graduação e pós-graduação;
 - b. Descrever a situação atual e potencial do Ensino no CFH;
 - c. Identificar as demandas de ensino de pós-graduação;
 - d. Reavaliar os cursos de graduação e pós-graduação do CFH;
 - e. Identificar as demandas de pessoal, equipamentos, espaço físico e recursos financeiros para a Pós-graduação;
3. Promover o apoio institucional às atividades de Pesquisa
 - a. Rever as áreas e linhas de pesquisa do CFH
 - b. Identificar possibilidades de expansão de áreas e linhas de pesquisa
 - c. Identificar as demandas de pessoal, equipamentos, espaço físico e recursos financeiros para a Pesquisa
4. Promover a Extensão no CFH
 - a. Descrever a situação atual e potencial da Extensão no CFH;
 - b. Identificar as demandas de extensão;
 - c. Rever as áreas e projetos de extensão;
 - d. Identificar as demandas de pessoal, equipamentos, espaço físico e recursos financeiros para a Extensão

4.1.2. QUESTÃO ESTRATÉGICA 2

COMO INCREMENTAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CFH?

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Redimensionar a quantidade de atividades dos professores
2. Racionalizar as tarefas atribuídas aos professores
3. Identificar e melhorar os processos de trabalho
4. Informatizar os processos administrativos

4.1.3. QUESTÃO ESTRATÉGICA 3

COMO REVER E ADEQUAR O PESSOAL ÀS NECESSIDADES DO CFH?

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Rever a carga e a distribuição de trabalho do pessoal;
2. Identificar necessidades e buscar a adequação, reposição e ampliação do quadro de pessoal;
3. Elaborar e implementar programa de capacitação e qualificação de pessoal;
4. Melhorar a qualidade e as condições de trabalho no CFH

4.1.4. QUESTÃO ESTRATÉGICA 4

**COMO BUSCAR O PROVIMENTO DA INFRAESTRUTURA ADEQUADA
AO CFH?**

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Avaliar as necessidades e rever o espaço físico do CFH considerando a melhoria do:
 - a. Ambiente e conforto das salas de aula;
 - b. Espaço destinado aos professores;
 - c. Espaço administrativo;
 - d. Espaços de convivência acadêmica;
2. Promover a reforma e recuperação das áreas do CFH;
3. Identificar necessidades e rever os equipamentos do CFH considerando:
 - a. Adequação, recuperação, racionalização de uso, compartilhamento;
 - b. Novos equipamentos;
4. Estabelecer programa de manutenção preventiva e corretiva de:
 - a. Equipamentos;
 - b. Instalações;
 - c. Mobiliário;
5. Melhorar a acessibilidade do CFH considerando
 - a. Rampas;
 - b. Elevadores;
 - c. Circulação nos prédios, nos prédios antigos em especial;
6. Melhorar a rede de comunicação do CFH;
7. Buscar esquemas de melhoria da segurança Patrimonial e Pessoal;
8. Criar uma Biblioteca Setorial;
9. Ampliar a captação de recursos.

5. PARTICIPANTES

Os participantes deste Seminário foram os seguintes:

Nº	NOME
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	

6. EQUIPE DE TRABALHO

Consultor
 Luiz Gonzaga de Souza Fonseca,
 SEPLAN
 Anna Petrassi
 Eduardo Volante

7. SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO CFH

O plano estratégico do CFH deverá ser analisado e ajustado de acordo com as necessidades e interesses dos Departamentos e das áreas ligadas a cada departamento que o compõem. Depois devem ser reunidos para formar o plano do CFH. Cada ação das questões estratégicas das áreas dos departamentos deverá ser descrita e detalhada, contendo informações sobre:

- 1 - Título
- 2 - Objetivo
- 3 - Responsável
- 4 - Metodologia
- 5 - Cronograma
- 6 - Planilha como recursos necessários e origem
 - Pessoal
 - Custo
 - Capital
- 7 - Resultados Esperados e Indicadores
- 8 - Forma de Divulgação

Um resumo das informações sobre cada ação dos departamentos deve ser encaminhado ao CFH, através de Termos de Referência, cujo modelo encontra-se no Anexo 1.

PASSOS A SEGUIR PELOS DEPARTAMENTOS

Como sugestão, os passos a serem seguidos pelos departamentos são os seguintes:

1. Elaborar os planos estratégicos dos departamentos tomando por base o Plano inicial do CFH.
2. Elaborar os planos estratégicos das áreas ligadas aos departamentos tomando por base o Plano inicial do Departamento.
3. Cada área ligada ao Departamento deve detalhar e quantificar as suas ações e organizá-las quanto à sua implementação segundo:

A precedência baseada na sequência lógica de execução das ações
Disponibilidade de pessoal para realização da ação
Disponibilidade de tempo do pessoal
Existência de espaço físico se necessário
Existência de equipamentos se necessário
Existência de recursos financeiros se necessário

4. Selecionar as ações emergenciais ou que têm de ser executadas a curto prazo supondo que existem recursos.
5. Organizar as ações restantes em planos de médio e longo prazo de acordo com precedência e disponibilidade de meios;
6. Preparar os termos de referência na forma indicada, e enviar para a direção do departamento para apreciação e depois para o CFH para composição e ajustes do plano do CFH.

ANEXO E – Modelo de Termo de Referência para as Ações

**ANEXO F – Guia Explicativo para o Preenchimento do Termo de
Referência**

Guia explicativo – termos de referência
Informações do preenchimento de cada lacuna do termo de referência

UNIDADE

Espaço reservado para preenchimento de sua unidade, preencher o nome do Centro de Ensino, Pró-reitoria ou *Campi*.

SUBUNIDADE

Vinculação da subunidade, preencher o nome do Departamento

QUESTÃO ESTRATÉGICA

Questões estratégicas geradas nos seminários de planejamento estratégico, as questões deverão ser retiradas do plano estratégico finalizado de cada unidade.

AÇÃO/PROJETO

Ação/projeto definido dentro de cada Questão Estratégica, os dados serão retirados do plano estratégico de cada unidade.

OBJETIVO

Descrever quais os objetivos da realização da ação, justificando o porque de sua necessidade. Necessário cuidado para não confundir o OBJETIVO com RESULTADOS ESPERADOS.

CÓDIGO DA AÇÃO E VÍNCULO

Deixar o campo em branco, o preenchimento realizado pela SEPLAN

DATAS

Preencher com a data planejada de início da ação/projeto e data final da ação/projeto. Marcar também se o cronograma no Gráfico Gantt está expresso em semanas ou meses

TAREFAS

Descrição das atividades, em ordem cronológica, que irão ser executadas para a realização da ação/processo

HORAS

Número de horas estimadas para a realização de cada tarefa.

RESPONSÁVEL DIRETO

Pessoa responsável pela execução e controle da Ação/Projeto

PARTICIPANTES

Demais pessoas envolvidas na realização da Ação/Projeto

RESULTADOS ESPERADOS

Relacionar as melhorias/produtos gerados pela execução da Ação/Projeto, esses resultados deverão ser definidos de acordo com os indicadores e necessariamente devem seguir os seguintes pontos: específico, mensurável, alcançável, relevante, possuir um prazo para conclusão. Exemplo: criação de três cursos de graduação

INDICADORES

Métodos definidos para a mensuração dos resultados esperados. Poderão ser adotados indicadores que indiquem o alcance ou não do objetivo, ou indicadores que descrevam o percentual do objetivo alcançado. Exemplo: número de cursos de graduação criados.

APROVADO E CONCLUÍDO

Preenchimento realizado pela SEPLAN

RECURSOS NECESSÁRIOS

Os recursos necessários estão divididos em grupos:

Pessoal – Recursos despendidos na contratação de bolsistas, terceirização de serviços

Custeio - não se aplica na atual estrutura administrativa da universidade

Capital – Recursos investidos em ativos permanentes.

É importante que para cada grupo de custos seja anexado uma simples memória de cálculo demonstrando os valores encontrados. devidos encaminhamentos

Eventuais dúvidas em relação a orçamento entrar em contato com a SEPLAN para que possamos dar suporte

TOTAL

Valor em R\$ DO DISPENDIO

ORIGEM

Origem dos recursos utilizados, seja fundações, UFSC, editais.